الدكتور علي محمد عبد الوهاب
أستاذ ادارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس

حوار بين المدير والخبير

الناشر
مكتبة عين شمس
٤٤ ش القصر العيني - القاهرة

بسم الله الرحمن الرحيم

« نـــور على نـــور يهدى الله لنـــوره من يشـــاء ويضرب الله الأمثـــال للناس والله بكل شىء عـــليم » .

قـــرآن كريم

الاهـــــداء

إلى روح والدى رحمه الله .. اول مدير عرفته فى حياتى .

المحتـــويات

صفحة

صفحة

مقدمة

ما هى مهمة المدير ؟ انها تتلخص فى أن يحقق نتائج ويصل الى أهداف محددة مستعينا بعـدد من الافراد ذوى القدرات والمهارات المناسبة ، ومستخدما مصادر مادية ومعنوية كالاموال والخامات والآلات والمعلومات ••• وعلى هـذا فهو شخص يخطط أهدافه ويعين طرق بلوغها • وينظم الاعمال والوظائف المطلوبة ، ويوظف المرءوسين فيها ويرغبهم فى حسن أدائها ، ويقود هؤلاء المرءوسين ، فيأمرهم ويشاورهم ويدربهم ويحفزهم ويرقى بأفكارهم وطموحهم واتجاهاتهم • ويتابع الاعمال ويراقب النتائج ويقومها ليرى هل وصل بمرءوسيه الى الأهداف المحددة ، أم عجز عن ذلك ، وبأية درجة من النجاح أو العجز وأسباب ذلك حتى يعالجها •

وهو يؤدى كل هذه الوظائف فى محيط من الفرص والمعوقات • فأما الفرص فتساعده على بلوغ أهدافه وتسهل طرق الوصول اليها • وأما المعوقات فهى مجموعة من الضغوط أو القيود التى قد تعطله عن بلوغ أهدافه أو تجعل الوصول اليها صعبا أو مكلفا أو تضطره الى تعديل مساره أو تغيير خططه • يحدث هـذا فى العالم كله • فالمدير الامريكى مثلا يعمل فى ظل منافسة طاحنة ، وقوانين حكومية حازمة وتقاليد نقابية صارمة • والمدير اليابانى يعمـل فى جو من التحدى العالمى الصارخ يريد أن يثبت فيها تفوقه وتميز حضارة بلاده واستمرار عقيدة الهاكاتشيوا • والمدير الهندى يتعامل مع مشكلات صعبة كتعدد العصبيات والخلفيات • وكذلك المدير المصرى يواجه عددا متنوعا من

المشكلات • وهم جميعا يعملون فى بيئة ثقافية وحضارية لها ملامحها المميزة •

لذلك فان التحدى الكبير الذى يصادفه المدير وهو يؤدى مهامه أن يتعرف على العوامل البيئية ــ الداخلية والخارجية ــ المحيطة به ، وخصائص هذه العوامل من تأثير ايجابى أو سلبى • كما أن من واجبه أن يتعرف على تلك العوامل التى يمكنه أن يغيرها أو يعدلها أو يخضعها لسيطرته ، وتلك التى لا يستطيع أن يتحكم فيها •

ان الادارة اذن ليست عملية سهلة •• وانما هى عملية جادة بناءة مستمرة تتطلب من المدير عدة مهارات ، حتى يتمكن من قيادة سفينته إلى بر النجاة • وهو يستطيع ذلك اذا آمن بالله ، ثم وثق فى نفسه وقدراته ودأب على تنميتها وصقلها ، وشحذ أفكاره وحدد أهدافه وتعرف على البدائل المختلفة لبلوغها ، وقاد جماعة العمل لتحقيقها • وواجه مشكلاته بصبر ، وعالجها بروية وأسلوب علمى • وقوم أعماله وتعرف على نقاط القوة فى أدائه حتى يستثمرها وينميها ونقاط الضعف حتى يعالجها ويتلافاها •

فتعال ــ عزيزى القارىء ــ نتابع الحوار التالى بين المدير والخبير ، والذى يتناول أهم القضايا التى تشغل بال المدير والتى يبحث عن اجابات عنها ، ودعنا نتعرف على وجهات نظر الطرفين بشأنها •••

والله يقول الحق وهو يهدى السبيل •

على محمد عبد الوهاب

١

نظرة شاملة

* أهمية الادارة ·
* ما هى الادارة ·
* المنظمة نظام مفتوح ·
* المستهلك سيد السوق ·

اهميـــة الادارة

المــدير : كنت أقرأ أحد مقالاتك ، والتى تبحث فى أهمية الادارة فى عصرنا الحالى ، وكيف أن الدول المتقدمة أدركت هذه الاهمية ، وبذلت مجهوداتها لتطوير الادارة عندها .

الخبــير : هذا صحيح .. ومعظم النظريات الادارية التى يتبعها المديرون الممارسون ، ظهرت فى البلاد الغربية المتقدمة .

المــدير : مع أننا فى الواقع لسنا أقل منهم ، بل على العكس من ذلك فان رصيدنا القديم من القيم والمبادىء يصلح أساسا متينا للادارة السليمة ..

الخبــير : بالضبط . غير أننا لم نخــط خطوات جاده فى ســبيل الاستفادة من هذه المبادىء والقيم الراسخة .. رغم أن هنــاك عوامل كثيرة تدعونا للاهتمام بالادارة وتطوير ممارساتها .

المــدير : مثل ازدياد أعداد المؤسسات والشركات والاجهزة التى تؤدى وظائف متنوعة ، سواء أكانت حكومية أو عامة أو خاصــة .

الخبــير : وكبر أحجام هــذه المؤسسات والشركات وتنوع مهامها ووظائفها واتساع هياكلها التنظيمية .

المــدير : ويعمل بهذه الجهات أنواع مختلفة من المديرين والفنيين

والموظفين ، والذين تتنوع مؤهلاتهم ــ من الجامعية الى الثانوية والفنية المهنية ــ كما أن نسبة متزايدة من حملة الماجستير والدكتوراه يعملون بالشركات والمؤسسات المختلفة .

الخبير : وهذا التنوع فى المؤهلات ، مع ارتفاع عدد العاملين يصحبه عنصر آخر هام ، وهو تنوع دوافع هؤلاء الموظفين وارتفاع مستويات طموحهم وتعدد الحاجات التى يريدون اشباعها .

المدير : ثم إن التكنولوجيا التى تستخدمها المؤسسات والشركات اليوم بدأت تتطور ..

الخبير : وذلك بشقيها الفنى والفكرى ... الآلات والمعدات وكذلك الطرق والاساليب التى تتبع فى أداء الاعمال .

المدير : ومن ثم ترتفع توقعات جمهور مستهلكى السلع أو المستفيدين من الخدمات ، فهم يطعمون فى اشباع أكبر لحاجاتهم ، وكفاءة أكبر فى الخدمات المؤداة لهم . مع ازدياد أعداد السكان وانتشارهم فى المناطق الجغرافية المختلفة وتنوع حاجاتهم ودوافعهم .

الخبير : ومن هنا كان احتدام المنافسة بين المنظمات وبعضها .. فى الواقع لا تقتصر المنافسة على الشركات والمؤسسات التى تعمل فى نفس الصناعة أو نفس مجال النشاط . بل امتدت الى الشركات التى تعمل فى مجالات مختلفة . فهى جميعا تستبق للحصول على رضا المستهلك

والاستحواذ على أكبر جزء من دخله الذى أصبح الآن مهما عظم « محدودا » اذا قورن بهذا الكم الهائل من السلع والخدمات — الضرورية والكمالية والترفيهية — وحتى بالنسبة للأجهزة الحكومية ، فان جمهور المتعاملين معها أصبح يتطلع الى خدمات أفضل — فى المرافق العامة والمستشفيات والمدارس ... الخ .

المدير : لذلك فان الامر يتطلب أن تكون هناك منهجية علمية للادارة ..

الخبير : نعم ... يجب أن يكون هناك تخطيط علمى سليم ، لتحديد الأهداف بدقة ووضوح ، ووضع الخطة الفعالة لاستغلال الموارد البشرية والمادية المتوفرة لتحقيق هذه الاهداف .

المدير : ويتطلب الامر كذلك تنظيما مبنيا على أسس علمية وعملية ، لتحديد الانشطة والاعمال اللازمة لبلوغ الاهداف ، وتجميعها فى وظائف ذات اختصاصات وصلاحيات محددة ، وتحديد الشروط المطلوبة فى الافراد الذين يؤدونها ، ورسم الهيكل التنظيمى الملائم الذى يوضح العلاقات الرأسية والافقية بين الاطراف المختلفة ، وتحديد قنوات الاتصال الملائمة ، وتنسيق المجهودات التى يبذلها الافراد فى وظائفهم .

الخبير : كما يتطلب الامر قيادة ادارية واعية ، تفهم الاهداف المحددة ، وتوجه الموظفين لبلوغها ، وتنشر بينهم القيم السليمة والعادات الوظيفية الصحية ، وترشدهم وتدربهم

وتنميهم وتحفزهم ، وتنشىء فيهم روح التعاون وتنشر بينهم روح التنافس ، وتقوم أداءهم ، وتحل مشكلاتهم وتدرس اقتراحاتهم .

المدير : ثم يجىء دور الرقابة الفعالة ، للتأكد أن الخطة قد جرى تنفيذها كما يجب ، وهل تحققت الاهداف بالدرجة المطلوبة أم لا ، واذا كانت هناك أخطاء ، تحدد أسبابها وتبحث نواحى علاجها حتى لا يتكرر حدوثها ، ويستفاد من كل من نقاط القوة والضعف فى التخطيط المستقبل .

الخبير : واذا كنا فصلنا هذه الوظائف الادارية الهامة لنتعرف عليها ، فيجب أن نتأكد أن هذه الوظائف متداخلة متفاعلة مستمرة يؤثر بعضها فى البعض الآخر ..

المدير : طبعا .. فلا يمكن مثلا أن نقود جماعة من الناس بطريقة عشوائية .. لابد أن يكون هناك تخطيط مسبق .. كما أننا لا نستطيع أن نخطط من جديد الا بناء على المعلومات الحية الواقعية التى تأتى بها وظيفة الرقابة .. ثم ان القائد الادارى وهو يمارس قيادة مرءوسيه فهو يؤدى وظائف الادارة جميعا ، فهو يخطط ، وينظم الجهود ، ويتخذ قرارات ، ويراقب النتائج .

الخبير : بالضبط .. ولابد هنا أن نضيف أن هذه الوظائف جميعا لابد أن تصاحب بوظيفة أخرى هامة هى الابتكار والتجديد ..

المـدير : الامر الذى تحتمه العوامل التى ذكرناها آنفا •• من منافسة واتســـاع أحجام الاعمال وازدياد أعـداد العـاملين ••

الخبـير : تماما •• ثم ان هناك عنصرا آخر يجب أن نأخذه فى الاعتبار •• وهو التغيير •• فهناك دائما تغيير من نوع أو آخر ، بدرجة أو بأخرى ••

المـدير : فى الناس •• فى العادات •• فى السلع •• فى الاذواق ••

الخبـير : فى التكنولوجيا •• فى المجتمع الكبير ••

المـدير : وعلى المدير أن يتنبه لهذا التغيير ويتكيف معه •• ويطوع أساليبه الادارية لمواجهته ••

الخبـير : كما أن المدير أحيانا يكون هو الذى ينشىء التغيير •• ويمهد له ••

المـدير : نعم •• فقد يتوصل الى طريقة جديدة لادارة مرءوسيه •• أو لمواجهة المنافسة بينه وبين الشركات الاخرى •• أو لتطوير المنتج ••

الخبـير : ولذلك تطلق على المـدير لفظة « وسـيط التغيير » أى « الوكيل المعتمد » للتغيير ••• ولذلك أيضا تجد أن من ضمن الاشـتراطات التى يتطلبونها فى الغرب الآن فى الاشخاص الذين يتقدمون لوظائف « مديرين » أن يكونوا على درجة من المرونة والابتكار •• حتى يؤدوا مهامهم بالنجاح المطلوب •• وحتى يتكيفوا مع التغيرات المتوقعة

ويستفيدوا من تطبيقها •• وينشئوا تغيرات أخرى مفيدة ويطوروا فى أداء مرءوسيهم واداراتهم •••

المـــدير : فعلا هناك أهمية بالغة للادارة فى عصرنا الحالى ••

الخبـــير : وتأثير كبير فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية ••

المـــدير : ويتوقف على فعالية الادارة فى القيام بدورها المتوقع منها بلوغ الاهداف ــ القريبة والبعيدة المدى ــ التى يسعى اليها المجتمع •

مـا هى الادارة ؟

المـدير : تكلمنا عن أهمية الادارة وتعاظم شأنها .. فهل لنا أن نعرفها ؟ وهل هناك تعريف شامل للادارة ؟

الخبـير : قل لى أنت أولا كيف تعرفها .. من واقع عملك .. وليس كما قرأت فى أحد كتب الادارة .

المـدير : يمكن أن أقول إن الادارة هى عملية اتخاذ القرارات .

الخبـير : هذا صحيح .. لأن المدير يتخذ مجموعة من القرارات .. والقرار هو عبارة عن ...

المـدير : دعنى أقل لك ما هو القرار .. هو اختيار خطة أو مسار معين ، من بين عدة بدائل ، للوصول الى هدف محدد .

الخبـير : نعم .. وتتنوع القرارات التى تتخذها الادارة وتختلف من حيث طبيعتها وأهميتها ودرجات تأثيرها وشمولها ، حسب الاهداف ــ الرئيسية والفرعية ــ التى تريد أن تحققها ، وحسب المستويات الادارية التى تقوم باتخاذها .

المـدير : ويمكن أيضا أن نقول إن الادارة هى قيادة جماعة من الناس ، والوصول بهم ومن خلال مجهوداتهم الى هدف معين ..

الخبـير : وهذا أيضا صحيح .. اذ أن الهدف لكى يتحقق لابد أن تقوم جماعة من الناس بأداء الاعمال المطلوبة لتحقيقه . وهذه الجماعة تسـتلزم أن يوجهها شخص قادر على

التوجيه والارشاد والقوة والاقناع وبث المنافسة وغرس التعاون وتقييم الجهود ..

المــدير : نعم .. فعن النبى صلى الله عليه وسلم أنه اذا سافر ثلاثة فليأمروا أحدهم .

الخبــير : صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم ، أى أنه لابد أن يكون للجماعة قائد .

المــدير : ويحضرنى الآن تعريف آخر للادارة ، وهى أنها حــل المشــكلات ..

الخبــير : نعم ، هذا تعريف واقعى جدا . حيث أن مجرد اجتماع عدد من الناس فى مكان معين يثير المشكلات ، فما بالك بأعــداد كبيرة تقيم علاقات عــديدة — رسمية وغير رسمية — وتمارس وظائف متنوعة وتتقاسم امكانات محدودة نسبيا . اذن لابد من حدوث عدد من المشكلات — تصغر وتكبر ، تبسط وتتعقد ، تنقطــع وتستمر ، والمطلوب من المدير أن يواجه هذه المشكلات . وتتوقف الحلول التى يستخدمها ومداخل العلاج التى يتبعها ، على طبيعة هذه المشكلات وأحجامها وأبعادها والاطراف المشتركة فيها .

المــدير : ولكننا الآن استعرضنا ثلاثة تعريفات .. وتقول أنها صحيحة جميعا ..

الخبــير : فعلا . واذا استمررنا فسنصل الى تعريفات أكثر .. واذا سألنا مديرين آخرين ســنجد تعريفات أخــرى

صحيحة أيضا • كل يعبر عنها بلغته وطريقته الخاصة ، وحسب تجربته الشخصية وخبرته فى المجال الذى يعمل فيه • غير أن الجوهر واحد ، والفكرة الرئيسية فيها هى حسن استغلال الموارد المتاحة من أفراد وأفكار وأشياء وتوجيهها نحو الهدف المطلوب •

المدير : فلنضع هذا إذن فى تعريف واضح ••

الخبير : الادارة عملية اجتماعية مستمرة ، تستخدم الموارد المتاحة استخداما أمثل ، عن طريق التخطيط ، والتنظيم والتنسيق ، والقيادة والتوجيه ، والرقابة ، للوصول الى أهداف محددة •

المدير : مهلا ••• هذه جملة قصيرة ولكنها تزدحم بعناصر كثيرة •

الخبير : نعم ، فأولها الهدف •• أى النتيجة التى يراد الوصول اليها بكميات ومواصفات محددة فى زمن معين •

المدير : وثانيها الموارد •• ومنها البشرية ، وتتكون من العاملين على اختلاف مؤهلاتهم وقدراتهم ودوافعهم • والموارد المادية هى الاموال والمعدات والخامات • والموارد المعنوية والتقنية تشمل الطرق والاساليب والافكار والمعلومات • وكذلك عنصر الوقت •

الخبير : ويأتى بعد ذلك الاستخدام الاقتصادى الامثل لهذه الموارد •• أى الاستفادة من كل ما فى هذه الموارد من طاقات ، وتشغيلها الى الحد الاقصى — وهذا ما يعبر

عنـــه بالكفاءة ــ وصـــيانتها والحفاظ عليها وتطويرها واستبدالها عند تقادمها ٠

المـــدير : ثم تجىء وظائف الادارة التى قسمناها الى تخطيـــط وتنظيم وقيادة ورقابة ــ كما ناقشناها مبكرا ٠٠ ولاشك أن كفاءة وفعاليـــة كل وظيفة منها تســـهم فى الكفاءة والفعالية الكلية للعملية الادارية ٠

الخبـــير : وهناك أيضا عنصر المجتمع الذى تعيش فيه الادارة ، تستمد أهدافها منه ، وتوجه أنشطتها لخدمته ، وتحاول تحقيق أكبر قدر من الرفاهية لمواطنيه ، بتقديم السلع والخدمات والأفكار التى يحتاجون اليها ٠

المـــدير : ولذلك قلت ان الادارة عملية اجتماعية ؟

الخبـــير : نعم فهى عملية ٠٠ لانها نشاط حركى يتكون من مجموعة من الممارسات المتفاعلة المرتبطة ببعضها ٠ وهى اجتماعية لانها تخدم المجتمع من ناحية كما ذكرنا ، ولانها أيضا تتأثر بما يجرى فى هذا المجتمع من أحداث وما يسود فيه من قيم وعادات ٠ ثم ان لفظة « اجتماعية » تعنى أيضا أن هناك جماعات من الناس يلتقون لاداء مهام معينـــة يستلزمها الهـــدف الذى تم وضعه مسبقا ٠٠ فالادارة اذن تمارس فى « مجتمع » صغير يعيش فى مجتمع كبير ٠

المـــدير : وقلت أيضا انها عملية مستمرة ٠٠

الخبير : نعم .. فطالما كان هنـاك مجتمع يعيش فيه أفـراد يحتاجون الى سلع وخدمات ، فان الادارة قائمة .. ولان حاجات الناس لا تنقطع ، كما أنها تتعقد وتتنوع وتستـمر وتتغير .. فان الادارة قائمة لمقـابلة هذه الحاجات .. فهى اذن مستمرة باستمرار المجتمع الذى تعيش فيه .

المـدير : وبالتـالى فان منظمـة ما لا تتوقف عن عملها الا اذا انقضت الحاجة اليها ، أو اذا فشلت فى أداء مهمتها .

الخبـير : تماما .. وهذا هو الذى يمثل تحديا للمدير .. واختبارا مستمرا لقدراته ومهاراته .. ولذلك يجب أن تنظر الى ادارتك .. والى المنظمة التى تعمل فيها على أنها نظام مفتـوح .

المـدير : ماذا تعنى ؟

الخبـير : دعنا نتناول ذلك فى مقابلة أخرى ..

المـدير : ان شـاء الله ..

المنظمة نظام مفتوح

المـــدير : قلت لى إن المؤسسة التى أعمل بها تمثل نظاما مفتوحا .

الخبـــير : نعم ، ودعنا أولا نفهم المقصود بالنظام ...

المـــدير : النظام هو نسق أو ترتيب معين ، له مدخلات وعمليات ومخرجات .

الخبـــير : هو ذاك .. والنظام أيضا كيان كلى يتكون من أجـــزاء متفاعلة ، تؤثر على بعضها بعضا .. أى أن جزءا منها يؤثر فى الأجزاء الاخرى .. وفى الكل أيضا .. كما أن الكل يؤثر فى الاجزاء ..

المـــدير : بحيث اذا حدث تغيير ما فى أحد أجزاء النظام ، فان تغييرا آخر — بدرجة معينة يحدث فى بقية الاجزاء ..

الخبـــير : بالضبط ، وبالتالى فالمنظمة التى تعمـــل فيها هى وحدة اجتماعية فنيه تتكون من مجموعة من الادوار المتداخلة اللازمة لبلوغ هدف معين .

المـــدير : فأما الصفة الاجتماعية فتعنى أن المنظمـــة تتكون من أشخاص تقوم بينهم علاقات مستمرة تستلزمها طبيعتهم البشرية . حيث يميل الانسان الى اقامة علاقات متنوعة مع أخيه الانسان ، كما تستلزمها طبيعة الاعمال التى يؤدونها .

الخبـــير : وهـــؤلاء الاشخاص يختلفـــون فى الاعمار ، والموطـــن

الاصلى ، والمؤهلات والتخصصات ، والقيم والاتجاهات ، والدوافع والطموح ... ومن ثم فان المنظمة — كما قلنا — تمثل مجتمعا صغيرا ، يتأثر بالاعراف والعادات والقواعد السلوكيه التى توجد فى المجتمع الكبير .

المـدير : وأما الصفة الفنية فتعنى تخصص المنظمة فى انتاج سلعة أو أداء خدمة معينة ، أى نوع النشاط الذى يميزها عن غيرها من المنظمات والمؤسسات .

الخبـير : ويترتب على اختلاف المنظمات فى طبيعة العمل الذى تؤديه ، اختـلاف فى أهدافها ، وسياساتها ، ومهامها ، والتكنولوجيا التى تستخدمها ... الخ .

المـدير : نعم .. وماذا الآن عن الادوار المتداخلة التى ذكرتها آنفا ؟

الخبـير : يتكون الدور من مجموعة من الانشطة والواجبات التى يؤديها الفرد — موظفا أو عاملا أو مديرا — وتتضمن هذه الانشطة مجموعة من التوقعات التى يحملها أشخاص آخرون تجاه الفرد ... هذا بالاضافة الى توقعات الاخير تجاه نفسه .

المـدير : فاذا قام كل فرد بالمنظمة بدوره ، ساعد الآخرين فى القيام بأدوارهم ..

الخبـير : ويتوقف أداء كل دور على حسن أداء الادوار الاخرى .. وهكذا تتفاعل الادوار وتتكامل .. فتسهل فى النهاية قيام المنظمة بدورها الكلى .. الذى يتوقعه منها المجتمع .

المـــدير : أفهم ما ترمى اليه الآن .. فالنظام يتكون من أجزاء متفاعلة يؤدى كل منها دورا يؤثر فى الادوار الاخرى ويتأثر بها .. فالمؤسسة هنا تتكون من ادارات وأقسام وشعب .. توجد بينها علاقات عديدة ، رأسية وأفقية ، صاعدة وهابطة ، آمرة ومنفذة ، استشارية وتنفيذية ، لتحقيق الهدف الكبير والاهداف الجزئية التى نسعى اليها .

الخبـــير : وتمثل الاهداف هنا الرباط الذى يربط الادارات والاقسام والشعب ، ومن ثم يربط النظام كله ، ويؤلف بين أجزائه ، ويشد بعضها الى بعض ، ويوجه جهوده جميعا فى المسار المطلوب .

المـــدير : وما المقصود الآن بالنظام المفتوح ؟ وهل هناك نظام مغلق ؟

الخبـــير : النظام المغلق ببساطة هو ذلك النظام الذى يمكن عزله عن البيئة من حوله . بمعنى أن العوامل البيئية لا تؤثر عليه .. فهو يعمل سواء وجدت هذه العوامل أو غابت ، قويت أو ضعفت ..

المـــدير : ومثل ذلك تجربة معينة يجريها عالم كيميائى أو طبيعى فى معمله .. يستطيع أن يعزل تأثير عوامل معينة عن هذه التجربة ..

الخبـــير : بالضبط .. وأيضا الساعة التى تلبسها فى يدك .. انها تجرى بغض النظر عن حالتك الصحية أو النفسية ..

المـــدير : ولكن ذلك لا ينطبق على المنظمة ...

الخبير : بالضبط ، ولذلك قلنا انها نظام مفتوح ••• كل الانظمة الانسانية مفتوحة ••

المدير : وذلك لان المنظمة تعيش فى بيئة معينة ، وتنشأ بينها وبين البيئة علاقة مستمرة تتميز بالتفاعل والتأثر والتأثير •

الخبير : هذا صحيح •• فالمنظمة تأخذ من البيئة جميع مواردها ــ من أموال ومعدات ومواد ومعلومات ، وكذلك الافراد •• وهذا ما عبرت عنه أنت مبكرا بالمدخلات •• أى العناصر التى يشغلها الجهاز ويستعين بها فى تحقيق أهدافه ••

المدير : وبنفس المنطق فان المنظمة تعطى البيئة مخرجاتها •••

الخبير : سلعا أو خدمات أو أفكارا ••

المدير : كما أنها أيضا تقوم بعملياتها فى داخل هــذه البيئة •• وتخضع لما فيها من مؤثرات •••

الخبير : اقتصادية واجتماعية وقانونية وتعليمية وتكنولوجية ••

المدير : وأيضا تستطيع المنظمة أن تؤثر على هذه العوامل ••

الخبير : طبعا ••• خذ البيئة الاجتماعية والثقافية مثلا : تجد أن القيم والعادات والافكار السائدة فى المجتمع والتى تعيش فى أذهان ووجدان الافراد الذين يعملون بالجهاز ، تؤثر على أدائهم ودوافعهم وعلاقاتهم وانتاجيتهم • فاذا كانت صحيحة بناءة ، كان تأثيرها ايجابيا • وان كانت عادات سلبية فان تأثيرها يكون سلبيا • ومن جهة أخرى فان

ادارة المنظمـــة ــ عن طريق معاملتها للافراد وتدريبها وتوجيهها لهم والحوافز التى تقدمها اليهم والقيم التى تنشرها بينهم والاســس التى تســتخدمها فى تقييم أعمالهم ••• كل ذلك ينعكس على الافــراد وعلاقاتهم ومعاملاتهم خارج المنظمة ــ فى المجتمع الكبير •

المـدير : ودعنى أعطك مثالا آخر من البيئة التكنولوجية • اذ أن أداء المنظمة وانتاجيتها تتأثر بالتكنولوجيا المتوفرة فى المجتمع أو التى يمكن استيرادها من مجتمعات أخرى •

ومن جهة ثانية فان المنظمة قد تتوصل الى أساليب جديدة للأداء ، أو نماذج واجراءات مبسطة ، أو طرق جديدة لزيادة الانتاجية وتخفيض التكاليف ••• الخ • وهذه جميعا يعود مردودها الى المجتمع ــ فى صورة منتجات أو خدمات أفضل أو أسرع أو أقل سعرا •

الخبــير : كما يمكن أيضا أن تضيف الى حصيلة العلوم والتكنولوجيا المتوفرة فى المجتمع فتستفيد الاجهزة والمؤسسات الاخرى منهــا •

المـدير : وبهذا المعنى اذن ، نجد أن العلاقة المتفاعلة المستمرة بين المنظمة والبيئة ، تحتم على المنظمات أن تعمل من أجل المجتمع ، وتخدم أهدافه الكلية ، وتسهم بنصيبها فى تنميته الاقتصادية والاجتماعية •

المستهلك سيد السوق

الخبير : حمدا لله على السلامة ، كيف كانت رحلتك ؟

المدير : رائعة والحمد لله • وقد اشتقت لمصر كثيرا •• شمسها ونيلها وخضرتها •

الخبير : وكيف كان المؤتمر ؟

المدير : ممتازا •• وقد استفدت منه كثيرا •• ولكننى استفدت من شركة الطيران أكثر •

الخبير : وكيف كان ذلك ؟

المدير : أحسست فى هذه الشركة أنهم يحترمون المسافر ، ويقدرونه ، من الوقت الذى تحجز فيه لموعد سفرك الى لحظة ظهورك فى المطار ، ثم ركوبك الطائرة ، وحتى وصولك الى الوطن ••• هناك تكامل رائع فى الخدمة •• إنها سيمفونية جميلة •

الخبير : اعطنى مثالا ••

المدير : أولا يشعرك موظف الحجز أنه يبحث معك عن الموعد المناسب لسفرك •• وكأنها مشكلته الشخصية أو قضيته الخاصة •• ويعرض عليك بدائل كثيرة ، دون ضجر أو ملل • أما الابتسامة فلم تختف عن وجهه طول الوقت •• حتى على التليفون تتخيل أنه يبتسم لك عن بعد •

الخبير : نعم ، المستهلك سيد السوق •• أو كما تقول شركة طيران يونيتد مخاطبة العميل « أنت الرئيس » •

المدير : هذا هو الصواب • تصور أننى عندما كنت أمام ميزان الحقائب فى المطار ، جاء رجل يسعى الى شركة طيران أخرى وكانت تعلن عن ندائها الاخير لاقلاع الطائرة •• واعتذر الرجل عن تأخيره ، فأنهى له الموظف اجراءاته فى دقائق •• وجاء موظف آخر مهرولا فاصطحبه الى بوابة الخروج •

الخبير : ولذلك تضع الخطوط الملكية الاردنية شعارها « خدمتك هى شغلنا الشاغل » • كما تنصح ادارة شركة بيرجركنج المشهورة موظفيها بأن يحبوا المستهلك الذى يتعاملون معه ، وليس المنتج الذى يروجونه •

المدير : هذا ما أريد أن أغرسه فى نفوس الموظفين هنا •••

الخبير : نعم •• يجب أن تكون نقطة الانطلاق من المستهلك ، أو المستفيد من الخدمة • فنحن نبدأ بهذا المستهلك ، ونوفر المدخلات (الموارد) اللازمة لانتاج السلعة أو الخدمة التى تقابل حاجاته • ونستنير فى عملياتنا برغباته وأذواقه وتوقعاته • كما نقدم المخرجات اليه ، ثم نسأل عن رد فعله بعد ذلك ، ومدى نجاح السلعة أو الخدمة فى سد حاجاته ومقابلة توقعاته • ونحاول التحسين والتطوير حتى نتابع تغيرات أذواقه ونحقق أعلى درجة ممكنة له من الراحة والرفاهية والسعادة •

المدير : ولكل هذه المجهودات ما يبررها من فوائد جمة ، لا تعود فقط على المستهلك ، ولكنها ترجع أيضا الى الشركة ، فى صورة أرباح واستمرار ونمو وتوسع .

الخبير : ورضا المجتمع وتأييده لها .. ان الفائدة مزدوجة أو متبادلة .. انها لعبة يكسب فيها كل الاطراف . ولذلك فان المدير الناجح هو الذى يكون على علم دائم — متجدد — بتفكير المستهلكين أو المستفيدين من الخدمة ، واتجاهاتهم وآرائهم ، والعوامل المؤثرة فيها ، والتغيرات التى تطرأ عليها .

المدير : لذلك أنا أقوم باستقصاء المستهلكين .. وأطلب من ادارة البحوث تحليل البيانات التى تجمعها ، حتى نستفيد منها فى تطوير منتجاتنا .

الخبير : هذا أسلوب علمى سليم .. ليت الشركات الاخرى تطبقه ... وليت مدير مصلحة س يسمعه .

المدير : وماذا حدث هناك ؟

الخبير : ذهبت بشأن مسألة بسيطة لا يستغرق قضاؤها دقائق معدودة ... ولكن ...

المدير : ماذا حدث ؟

الخبير : لم تكن الموظفة المختصة موجودة .. فطلبت منى زميلاتها — اللاتى كن منهمكات فى أشغال الابرة ودون أن ينظرن الى — أن أنتظر حتى تحضر « الاستاذة » .

المدير : انهم يطلقون هذا اللقب على الموظفات الآن ..

الخبير : نعم ، انتظرت ، ثم جاء شخصان آخران يقصدان نفس الاستاذة ، ثم مواطن ثالث .. وبدأ أصحاب الحاجات يتوافدون .. وانتظرنا جميعا وعيوننا معلقة على الباب .. حتى جاءت لحظة حاسمة ... ظهرت فيها سيدة متوسطة العمر .. وجهها مكفهر ، وملامحها تنم عن غضب شديد .. وقصدت مكتبها دون أن تلتفت الى أحد أو تكلم أحدا .

المدير : لعلها المواصلات ، أو مشكلة معينة تعانى منها ...

الخبير : هذا ما ظننته أنا أيضا ... وذهبنا الى هذه الى الموظفة ، وتزاحمنا حول مكتبها ، فردتنا جميعا خائبين ، وقالت : اذا لم يعجبكم روحوا للمدير ..

المدير : هذا تصرف لا يليق ... الحمـد لله أننا لا نتعامل مع العميل بهذه الصورة .

الخبير : انظر الى هذا التصرف ... واستمع الى قول الرسول صلى الله عليه وسلم « إن لله خلقا خلقهم لقضاء حوائج الناس ، آلى على نفسه ألا يعذبهم بالنار » . وقوله : « ان لله عند أقوام نعما يقرها عندهم ، ما داموا فى حوائج الناس ، ما لم يملوا ، فاذا ملوا نقلها الى غيرهم ».

المدير : صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم ...

الخبير : واستمع أيضا الى قوله عليه الصلاة والسلام : « من مشى فى عون أخيه ومنفعته فله ثواب المجاهدين فى سبيل الله » .

المـدير : انهـم يطبقون ذلك فى الغرب تماما ... رغم أنهم لم يستمعوا الى هذا القول الكريم .

الخبـير : تماما .. هم يفعلون ذلك من منطلق مادى .. منطلق المصلحة أو المنفعة المتبادلة .. انظـر الى ما تجىء به احدى الدراسات ، من أن هناك خطوات تربو على المائة تتضمنها خدمة العملاء بالبنوك ... من اللحظة التى يظهر فيها العميل بباب البنك الى أن يقضى حاجته ويخرج . والمفروض أن تتكامل هـذه الخطوات جميعا ــ وهـذا ما عبرت عنه أنت مبكرا بالسيمفونية .

المـدير : بمعنى أن الموظف اذا أخطأ فى خطوة منها فكأننا لم نوف العميل حقه ..

الخبـير : نعم . ومثال ذلك اذا لم يجد العميل على باب البنـك ما يدله على جذب الباب أو دفعه ... أو اذا تكلم الموظف مع زميله أثناء خدمته العميل .. أو اذا تخاطب مع العميل دون أن ينظر الى وجهه ... أو اذا تباطىء فى خدمته ... وهكذا ...

المـدير : وهذا ما نحاول أن نتفاداه هنا .. ونحاول أن نغرس فى فى نفوس موظفينا منطق خدمة العميل ..

الخبـير : أنت على الدرب الصحيح .. داوم على ذلك .



في الاستراتيجيـــة

* لمـــاذا استراتيجيـــة ؟
* التفـــكير الاستراتيجى .
* ما هى استراتيجيتك .
* أهـــــــدافك .

لمــاذا ••• استراتيجية ؟

المــدير : ما الذى نقصده ــ أيها الخــبير ــ عنــدما نتكلم عن الاستراتيجية ؟

الخبــير : الاستراتيجية تعبير عن رؤية كلية أو صورة شاملة للعناصر المتعلقة بعمل المنظمــة ومدى توافقها مع حاجات البيئــة ومتطلباتها •

المــدير : هل هى أذن أسلوب المنظمة فى الاستجابة للتغيرات البيئية من حولها ، أو هى مجموعة القرارات المتعلقة بالتكيف مع البيئة المحيطة ، حتى تأخذ المنظمة مكانها اللائق بها •

الخبــير : نعم ، ومن ثم فانها تتطلب كفاءة ومهارة عالية من جانب المدير فى الربط بين العناصر المختلفة وفهم التأثير المتبادل بينها • فلابد أن يعرف المدير جيدا أهداف المنظمــة ، وحجم الاعمال المتوقع ، وفرص التوسع الممكنة ، ونصيبها من السوق ، وخصائص المستهلكين لسلعتها أو المستفيدين من خدمتها ، والتكنولوجيا الملائمة ، وتركيب القــوى العاملة التى تستطيع تحمــل الاعباء المطلوبة ، والهيكل التنظيمى المناسب ، ونظم المعلومات ••• وغير ذلك ، حتى يصل الى نموذج متكامل من أهــداف المنظمة وسياستها الرئيسية لتحقيق هذه الأهداف فى اطار بيئى معين •

المــدير : فاذا انتقلنا الآن إلى الادارة الاستراتيجية •• ما هى ؟

وما الجديد فيها ، أى ما وجه الاختلاف عن العملية الادارية كما نعرفها ؟

الخبير : تعبر الادارة الاستراتيجية عن نظرة مستقبلية ورؤية مسبقة للأحداث ، فهى تأخذ المدى الطويل فى الحسبان وتبحث عن فرص تنافسية ، وعن أفضل الطرق للتعايش مع البيئة المحيطة ...

المدير : فهى إذن عملية مستمرة من التحليل والتخطيط والافعال التى تحقق توافق المنظمة مع بيئتها .

الخبير : بالضبط .. فهى تعمل على استغلال الفرص البيئية المحيطة والمزايا التى تتمتع بها المنظمة ، وتفادى نقاط التى تحقق توافق المنظمة مع بيئتها .

المدير : دعنا اذن نتعرف على خطوات الادارة الاستراتيجية .

الخبير : يمكن أن نقسم هذه الخطوات أو المراحل الى قسمين رئيسيين : التخطيط الاستراتيجى ، وتنفيذ الاستراتيجية. أما التخطيط الاستراتيجى فيتضمن خمسة عناصر هى تحديد رسالة المنظمة ، وفحص البيئة ، وتحليل القدرة الذاتية للمنظمة ، ووضع الاهداف الاستراتيجية ، وتصميم الخطط الاستراتيجية .

المدير : وأما التنفيذ الاستراتيجى فأرى أنه يتضمن تطبيق الاستراتيجية الموضوعة ومتابعة تنفيذها ، ثم تصحيح ما يجب تصحيحه منها .

الخبير : بالضبط ، وهى فى مجموعها خطوات متداخلة أو متفاعلة تؤثر فى بعضها بعضا ، أى لا يمكن فصلها أو النظر اليها على أنها مستقلة عن الاخرى . فلنأخذ الخطوات الخمس الاولى ... نقصد برسالة المنظمة المشعل الذى تحمله والمهمة الرئيسية التى تؤديها ، وبعبارة أخرى هى الغرض من وجود هذه المنظمة فى المجتمع .

المدير : وبالتالى اذا أنت اطلعت على رسالات المنظمات المختلفة تجد أن الفرق بينها هو ما يميز هـذه المنظمة عن تلك . وما يجعل شركة تتفوق على الاخرى . فهى المجال الذى تبرز فيه وتحقق النفع المطلوب للمستفيدين منه .

الخبير : أحسنت . نأتى الآن الى فحص البيئة أو قياسها . وهنا تقوم الادارة بدراسـة كافة العنـاصر البيئية المحيطة وما تتضمنه من نواح ايجابية أو سلبية ، أو فرص أو معوقات . مثل اتجاهات الصناعة وقوى السوق وسياسات المنافسين .

المدير : دعنا نعرف الفرص والمعوقات تعريفا دقيقا ..

الخبير : يقصد بالفرصة ذلك المجال المتاح الذى يجذب المنظمـة اليه ، وتتمتع فيه المنظمة بمزايا معينة تمكنها من النجاح والتفوق على منافسيها .

المدير : ومن ثم فان المعوق يعنى تغيرات معينة لا تتوافق مع قدرات المنظمة أو اتجاهاتها فيؤثر سلبيا على تحقيـق أهدافها .

الخبير : هو ذلك •• وتستعين الادارة بفحص البيئة ــ كما ذكرناه الآن ــ فى تقرير مدى امكانية تنفيذ رسالتها أو مهمتها الرئيسية •

المدير : وماذا عن الخطوة التالية : وهى تحليل القدرة الذاتية ؟

الخبير : هذه الخطوة تشمل التعرف على نقاط القوة والضعف • فتدرس الادارة الاهداف والانشطة الحالية والاداء والانتاجية وفلسفة المنظمة وقيم المديرين واتجاهاتهم ••

المدير : وهذا يمكن الادارة من التحديد الواقعى للاهداف ••

الخبير : وهذه هى الخطوة التالية : رسم الاهداف الاستراتيجية التى تغطى مساحة زمنية طويلة وتشمل مساحة تنظيمية كبيرة •

المدير : فتصبح الادارة الآن قادرة على أن تضع خططها الاستراتيجية التى تراها ملائمة لتحقيق هذه الاهداف •

الخبير : وهنا تقوم الإدارة بتقييم بدائل معينة للخطة ومقارنتها لاختيار تلك الخطة الاستراتيجية التى تتفق مع فرص السوق وقدرات المنظمة وتلائم قيم المديرين والاعتبارات القانونية والمسئولية الاجتماعية للمنظمة •

المدير : وتضع الادارة استراتيجيات رئيسية أو أساسية ، وأخرى فرعية أو وظيفية •••

الخبير : ومثل الاولى حجم الاستثمارات ودخول أنشطة معينة

والتوسع فى أنشطة أخرى ، وأما الاخيرة فمنها استراتيجية تسويقية ، وأخرى مالية ، وثالثة انتاجية ..

المدير : نأتى إذن إلى الجزء الثانى من الادارة الاستراتيجية وهو التنفيذ ... أى أننا نطبق الاستراتيجية الموضوعة ، وتترجمها الى خطوات عملية قابلة للتنفيذ .

الخبير : ولذلك تتخذ هنا مجموعة من القرارات التكتيكية أو أو المرحلية . وكذلك القرارات اليومية التى تحمل توجيهات تفصيلية للقائمين بالتنفيذ .

المدير : تبقى بعد ذلك الرقابة ومتابعة التنفيذ . وهى التحقق من سلامة تنفيذ الخطة طبقا للمعايير الموضوعة ..

الخبير : والتعرف على درجة فعالية الاستراتيجية ، أى النجاح الذى تصل اليه فى تحقيق الاهداف المرسومة .

المدير : وبناء على نتائج التقييم تتخذ الخطوات اللازمة لتصحيح التطوير واقتناص فرص التحسين فى المستقبل .

الخبير : ويجب أن ننبه هنا أن المراحل والخطوات السابقة – على تتابعها – متداخلة أو متفاعلة وتؤثر واحدة فى الاخرى وتتأثر بها .

المدير : أصبحت الصورة الآن أكثر وضوحا ...

الخبير : اذن دعنا نجرى تمرينا صغيرا .. خذ ورقا وقلما ، واختر استراتيجية معينة لشركتك . وضع قائمة بالعناصر

الرئيسية لاعدادها .. ثم اذكر ما هى العوامل المساعدة والمعوقة التى تصادفها ، حتى تنتهى الى الاستراتيجية المطلوبة .

المـدير : سنأفعل هذا التمرين فى وقت فراغى ... شكرا لك .

التفكير الاستـــراتيجى

المـــدير : أريد أن أسأل اليوم ــ أيها الخبير ــ هل هناك مهارة معينة يجب أن يتحلى بها المدير لكى يفكر استراتيجيا •

الخبـــير : نعم •• وربما يفيـــد هنا أن نقرأ ما كتبه مؤلف يابانى « فى عقل الاستراتيجى » وهو كتاب أراد أن يدخل عقل الشخص الذى يفكر استراتيجيا ويرى كيف يفكر ••• عموما هناك بعض المقومات الاساسية التى يجب أن توجد عند المدير حتى يمارس التفكير الاستراتيجى • وأول هذه المقومات القدرة على التعامل مع الأمور الكلية ، حتى يرى الرابطة أو العلاقة المتفاعلة بين الاشـــياء التفصيلية أو الجزئيـــة •

المـــدير : وتفيده هنا نظرية النظم التى تعالج علاقة الكيان الكلى بمكوناته الجزئية • والاخيرة مع بعضها •• وكذلك نظرة « الجشطلت » التى تتناول الصـــورة الكلية أو الصيغة الشاملة للأشياء •

الخبـــير : بالتأكيد ، ثم هناك أيضا القدرة على تحليل البيئة المؤثرة وتصنيفها ــ كما قدمنا ــ الى فرص ومعوقات ، وتمييز الدرجات المختلفة من القوة والتأثير بالنسبة لهذه الفرص والضغوط •

المـــدير : وأعتقد هنا أنه يجب أن يتحلى بمهارة أخرى •• وهى النظرة المستقبلية والقدرة على التنبؤ ، ودراسة سلوك

الظواهر البيئيــة ــ الايجابية والسلبية ــ من حيــث استمرارها أو انقطاعها أو تحولها أو تغير درجاتها •

الخبــير : وقد كان « المروج » القديم يتمتع بهذه القدرة ••

المــدير : رغم أنه لم يتعلمها فى مدرسة أو جامعة •• وانما اكتسبها من التجارب التى مر بها ، وتفتح عقله واستيعابه لهــذه التجارب ، فاختزنها واستخدمها عند الحاجة •• لقد كان يرى ما لا يراه الآخرون •• ويمد ناظريه للمســتقبل البعيد ، ويتحسب لما يحمله هــذا المســتقبل من مزايا ومشكلات •

الخبــير : وقد كادت شركة آى بى ام ، تفقد ريادتها فى عالم الكمبيوتر ونظم المعلومات عندما اطمئنت لمنتجاتها ، وعندما أعجبها أن العالم يكيف نظم معلوماته ليتوافق مع نظمها • فباتت ادارتها قريرة العين ولم تتحسب لتهديدات أو معوقات بيئيــة جديدة • واســتمرت على ذلك حتى تم اختراع الكمبيوتر الشخصى ، والذى أحدث ثورة كبيرة فى هذا المجال ••

المــدير : والذى جعل آى بى ام تعدل فى نظمها بعد ذلك •

الخبــير : نعم ، ولا شك أن مهارة التنبؤ والنظرة المستقبلية تتطلب من المدير أن يكون عنــده وعى زمنى ، حتى يربط بين الماضى والحاضر ويتحسب للمستقبل القريب والبعيد •

المــدير : وهل هناك مهارات أو مقومات أخرى ؟

الخبــير : نعم ، هنــاك عنصر حيوى جــدا للتخطيــط والادارة

الاستراتيجية ●● وهو أن تفكر — ليس فقط من منطلق قوتك الذاتية وكفاءة مواردك الحالية ●● ولكن أيضا من منظور الآخرين ●● كيف يفكر المنافسون مثلا ؟ كيف تفكر نقابة العمال ؟ ما هى قدراتهم وامكاناتهم ●

المــدير : وذلك حتى لا يظل المدير حبيس نظرته المحدودة للامور ●● مما قد يفوت عليه فرصا مفيدة ومجالات جديدة ●

الخبــير : ثم هناك أيضا قناعة المدير بقدرته على التغيير والتأثير الايجابى ● فلما كانت الادارة الاستراتيجية تتفــاعل ديناميكيا مع احتياجات البيئة ومتطلباتها ، فانها تحدث تغييرات ، بعضها جذرى ● وحتى تنجح هذه التغيرات يجب أن يكتســب المدير فى نفسه الثقــة على أنه قادر — بحول الله — على التأثير فى الآخرين ، واحداث الأثر المطلوب ●

المــدير : ولكن ، أليســـت هنــاك صــعوبات تواجه الادارة الاستراتيجية ؟

الخبــير : بالتأكيد ●● وهل يخلو أمر ما من مشكلات ! ! وأول هذه الصعوبات هى تعدد العناصر المحيطة — وخاصة فى البيئة التى تتميز بالتغير وعدم الاســتقرار ، مما يجعــل من الصعب متابعة هذه العناصر وفحصها كلها ● ثم ان كثيرا من هذه العناصر سريع التغير مثل التكونولجيا ●● والظروف الاقتصادية ، ورد فعل المجتمع تجاه الممارسات التى تتبعها المنظمة ●● زد على هذا أن التغيير والتأقلم مع المستجدات البيئية يتطلب وقتا طويلا فى بعض المنظمات ●● لذلك

توجد فجوة بين معدل تغير الظروف ، ومعدل التطابق والتأقلم معها .

المـــدير : وماذا تفعل الادارة فى هذه الاحوال ؟

الخبـــير : أنها تكمل الاستراتيجية بالسياسات .. فالسياسة تتناول عنصرا واحدا وتركز عليه .. مثل نوع المنتج ، وتسعير السلع ، وحوافز العاملين ... الخ .

المـــدير : وتبنى الادارة كلا من هذه السياسات على أساس سليم من التنبؤ قصـــير الاجل ، والتحليل المالى ، والطرق الكمية ... حتى تتعرف على الاحداث القريبة ، فتتدخل لتعديلها أو الاستفادة منها أو التكيف معها ..

الخبـــير : وبذلك تمتلىء الفجوة بين التخيل والواقع ... وتقصر المسافة بين معدل التغيرات واستجابة المنظمة لها .

المـــدير : والآن ، هل يمكن أن نناقش أنواع الاستراتيجيات التى تتبعها المنظمات المختلفة ...

الخبـــير : سنفعل هذا فى المقابلة القادمة ان شاء الله ، ولاشك أن التمرين الذى اقترحته عليك مبكرا ، سيفيدك فى تصنيف الاستراتيجيات ...

المـــدير : الى اللقاء اذن فى الحلقة القادمة ...

ما هى استراتيجيتك ؟

الخبــير : من أشهر التصنيفات الاستراتيجية ، ذلك الذى وضعه مايلز • وهو يقسمها الى أربعة أنواع : الاستراتيجية الدفاعية ، والمبادرة ، والتحليلية ، ورد الفعل • وهو يعالج فى هذا التصنيف ثلاث مشكلات رئيسية : تسويقية وفنية وادارية ، ويوضح العائد من اتباع استراتيجية معينة والتكاليف أو المخاطرة المترتبة عليها •

المــدير : وكيف كان ذلك ؟

الخبــير : نأخــذ أولا استراتيجية الدفاع •• تنحصر المشــكلة التسويقية هنا فى الحصول على جزء من السوق الكلى واستقرار المنتج والعملاء • والمشكلة الفنية فى انتاج السلعة أو الخدمة بأكبر قدر من الكفاءة •

المــدير : وأما المشكلة الادارية فأتخيل أنها الحفاظ على مستوى الكفاءة •

الخبــير : بالضــبط ، فأما المشــكلة التســويقية فتعالجها هــذه الاستراتيجية بالاقتناع بشريحة ســوق صغيرة ولكن مستقرة ، والتمسك الشــديد بهذه الشريحة عن طريق تقديم سلعة مناسبة أو خدمة جيدة بسعر ملائم ، واهمال أية تطورات خارج نطاق هذا الجزء من السوق •

المــدير : يعنى ليس هناك توسع أو تطور !

الخبــير : بل يوجد توسع ، ولكن حذر ، وتطور جزئى للمنتج الحالى،

يضمن للمنظمة تغلغلها فى هذا الجزء من السوق وثبات قدميها فيه •

المـدير : وما العائد أو الميزة فى ذلك ؟

الخبـير : هو الاطمئنان الى هذه الشريحة الصغيرة من السـوق وصعوبة فقدها للمنافسين •

المـدير : ولكن من جهة أخرى تصبح هذه الشريحة مهددة اذا حدث تحول جذرى فى السوق •

الخبـير : نعم ، وهذا هو جانب المخاطرة التى تنتج عن إتباع هذه الاستراتيجية •

المـدير : وماذا عن المشكلة الفنيـة ؟

الخبـير : تتبلور الاستراتيجية الدفاعية فى معالجة المشكلة الفنية فى استخدام تكنولوجيا كفؤة ــ قليلة التكلفة ، وتطوير هذه التكنولوجيا للحفاظ على الكفاءة ، والاتجاه للتوسع أو التكامل الرأسى ، وليس الامتداد الافقى •

المـدير : والميزة هنا هى زيادة كفاءة السلعة أو الخدمة ••• مما يعمق نصيب المنظمة من السوق •••

الخبـير : نعم ولكن الخطورة من جهة أخرى هى استثمار رأس مال كبير فى هذا النوع من التكنولوجيا •

المـدير : فاذا حدث تحول تكنولوجى ، فالخطورة واضحة ••

الخبــير : أما المشــكلة الادارية فتتناولها الاستراتيجية الدفاعية بالتخطيط المكثف ، والتركيز على عنصر التكاليف ، واجراء دراسة محدودة للبيئة ، واقامة هيكل وظيفى رسمى على أساس دقيق من التخصص وتقسيم العمل ، ومركزية الرقــابة ونظم المعلومات ، والخدمة الوظيفية الطويلة والترقية من الداخل ، وبساطة التنسيق ومعالجة الصراعات من خلال القنوات الرأسية ، ومقارنة الاداء التنظيمى بالنسبة للسنوات السابقة ، وتوجيه الحوافز فى الغالب لرجال الانتاج والتمويل ، كما أن المدير المالى والهندسى هما أقوى أعضاء التنظيم •

المــدير : أى أن النظام الادارى يحافظ على الاستقرار والكفاءة •• غير أنه يصبح ـ من جهة أخرى ـ غير ملائم اذا كانت هناك ضرورة للتأقلم والاستجابة للتغيرات التى تحدث فى المنتج أو السوق •

الخبــير : بالضبط •• ونأخذ الآن استراتيجية رد الفعل •

المــدير : تقصد أن الادارة فقط تستجيب للمتغيرات من حولها •

الخــبير : نعم ، وهى اســتجابة تلجأ اليها المنظمات ذات الاداء الضعيف أو المتواضع •

المــدير : فهى اذن استراتيجية تابعــة ••

الخــبير : ومتخلفة أيضا •• وربما جربت المنظمة استراتيجيات أخرى ولم تنجح ، فلجأت الى أسلوب رد الفعل •

المـدير : ولكن ما هى أهم ملامح هذه الاستراتيجية •

الخبير : تتصف الادارة هنا بعدم القـدرة على اتخاذ خطوات ايجابية نحو المستقبل •

المـدير : وعدم الرغبة أيضا !

الخبير : والاطمئنان للقديم ، وعدم الاستعداد لتحمل المخاطرة • وبالتالى تجد العلاقة بين المنظمة والبيئة من حولها غير متسقة وغير متوازنة ، وغير مستقرة أيضا •

* * *

المـدير : وماذا عن الاستراتيجية التحليلية •• أعتقد أنها ايجابية •

الخبير : نعم ، هى ايجابية وحذرة فى نفس الوقت • فالمشكلة التسويقية هى اكتشاف منتجات جديدة واستغلال فرص جديدة ، بالاضافة الى الاحتفاظ بالنصيب التقليدى الحالى من المنتجات والمستهلكين •

المـدير : وبالتالى تصبح المشكلة الفنيـة هى تحقيق الكفاءة فى استغلال الجزء المستقر مع المرونة لمواجهة التغيير •

الخبير : تماما •• وتتبلور المشكلة الادارية فى السير بسرعتين : الحفاظ على استقرار المنظمة ، ومواكبتها للتغيرات فى نفس الوقت •

المـدير : وكيف تعالج هذه الاستراتيجية هذه المشكلات ؟

الخبــير : انها توظف تكنولوجيا مزدوجة ، مستقرة ومرنة • لذلك فان المهندسين يشكلون قوة مؤثرة • كما أنها تحاول تحقيق درجة معقولة من الترشيد •

المــدير : ومن ثم فانها تحل المشكلة التسويقية بمحاولة استمرار الجزء المستقر من أعمالها ، واجراء البحوث والتطوير لاكتشاف الجديد وتحسين المنتج • وتوجيه الوســائل الرقابية للسوق حتى تتعرف على ما يفعله المنافسون •

الخبــير : ولذلك فان رجال التسويق على جانب كبير من الاهمية •• وتوجه الادارة مجهوداتها للتخطيط الشامل ، فترتبط بين الانتاج والتسويق بالنسبة للأعمال المستقرة وتسير على نظام روتينى وهيكل رسمى ، وبالنسبة للجزء المتحرك تربط بين التكنولوجيا والتسويق ، ويأخذ التنظيم شــكل المصفوفة ، وتقسم الاعمال حسب المنتج •

المــدير : ان الامر هنا يتطلب درجة عالية من التنسيق ، مع وجود شبكة معلومات متطورة ••

الخبــير : ويقاس الاداء بمعيار الكفاءة والفعالية •• وتوجه الحوافز للوحدات الهندسية والتسويقية •

المــدير : لاشك أن هذه الاستراتيجية تحمل مزايا التطور واستخدام تكنولوجيا متعددة ، وكسب سوق جديدة •• مع تقليل المخاطر نسبيا ••

الخبــير : والاحتفاظ بدرجة متوازنة من الاستقرار والمرونة ••

ولكن من جهة أخرى ، اذا فقد هذا التوازن ، فقد تكون من الصعب اعادته .

المدير : نأتى الآن الى استراتيجية المبادرة .

الخبير : وهنا تظهر المنظمات الرائدة .. والادارة الطموحة التى تبحث باستمرار عن فرص جديدة لكسب مزيد من السوق ، وترويج مزيد من المنتجات الجديدة .

المدير : أى أن مثل هذه المنظمات هى التى تنشىء التغيير ، فتستجيب لها المنظمات الاخرى .

الخبير : ولذلك فان المشكلة التسويقية تتبلور فى التعرف على منتجات جديدة وتقديمها للسوق . ويتبع ذلك أن تنحصر المشكلة الفنية فى تجنب الالتزام طويل الاجل بتكنولوجيا منفردة .

المدير : وتصبح المشكلة الادارية استمرار التنسيق بين العمليات المتنوعة العديدة التى يقتضيها البحث والتجديد .

الخبير : بالضبط .. ومن ثم فان الادارة تحرص على أن يكون نطاق السوق كبيرا . وأن تراقب باستمرار ظروف البيئة ومستجداتها ، وأن تستعد لانشاء التغيير الذى قد يتطلب توسعا فجائيا وتكنولوجيا جديدة .

المدير : وبالتالى تجد أن ادارة التسويق وادارة البحوث هما أقوى الوحدات التنظيمية .

الخبير : نعم .. كما يلزم هاتين الادارتين التنسيق مع بقية

الوحدات . أى أن العمل الجماعى مطلوب وعلى نطاق واسع .. والتجارب والبحوث أنشطة منتظمة ومستمرة ، والتخطيط شامل وموجه للمشكلات العملية .

المدير : لذلك أتوقع ألا يكون الهيكل التنظيمى شديد الرسمية .

الخبير : هذا صحيح ، وهو يقوم على أساس المنتج ، والرقابة لا مركزية ، ومجالات النزاع والاختلافات كثيرة .

المدير : وكيف تواجه هذه الاختلافات ؟

الخبير : بالعمل الجماعى وعن طريق موفقين (المديرين والاختصاصيين) حتى يتم الحفاظ على وحدة المؤسسة .

المدير : وكيف يقاس أداء المنظمة اذن ؟

الخبير : بمقدار ما تقدمه من منتجات جديدة ، وبقدر ما تتغلب به على المنافسين ، والانصبة الجديدة من السوق ، والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية ، بل والتنبؤ بها واعداد العدة لمواجهتها .

المدير : ولكن ألا تحمل هذه الاستراتيجية قدرا من التكاليف ، وانخفاض درجة الكفاءة نتيجة الاسراف فى الموارد ، والتجارب المستمرة ، واستخدام تكنولوجيا متعددة ، كما أن هناك احتمال عدم رواج المنتج الجديد وقلة الارباح ؟

الخبير : وهذا هو ثمن الريادة .. ان المنظمات الطموحة ــ كالافراد الطموحين ــ تطمع الى السبق والتفوق ولهذا تكاليفه

وأعباؤه • ولكن من جهة أخرى فهناك بضع مزايا ••
فالتطوير المستمر للمنتج يضمن للمنظمة تعايشها مع البيئة
واستعدادها لمواجهة تقلباتها • كما أن مرونة التكنولوجيا
تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للمتغيرات • وبعبارة
أخرى فان مثل هذه المنظمات فعالة الى حد كبير ، وان
كانت منخفضة الكفاءة نسبيا •

أهـــدافك

المـدير : قلت لى مرة إنك وجدت فى أحد بحـوثك أن عددا من المديرين لم يستطيعوا التعبير عن أهداف إداراتهم بشكل دقيـق ..

الخبير : هذا صحيح .. وهو أمر خطير أيضا .. اذ أن الهدف هو نقطة البداية لأى نشاط ، وهو الذى تتوقف عليه بقية الخطوات . فاذا لم يكن محددا وواضحا من أول الامر ترتب على ذلك كثير من المشكلات .

المـدير : تقصد أن هناك شروطا يجب توافرها فى الهدف ؟

الخبير : نعـم ..

المـدير : وما هى هذه الشروط ؟

الخبير : قل لى أنت أولا ما هو الهدف ؟

المـدير : الهدف هو غاية ، أو نتيجة يريد المرء أن يصل اليها ..

الخبير : هذا صحيح .. ولكنه تعريف ناقص ..

المـدير : وهذه الغاية أو النتيجة يجب أن تكون محددة ..

الخبير : نعم .. هذا هو المهم .. محددة بماذا ؟

المـدير : بتوقيت معين ..

الخبير : وماذا أيضا ..

المـدير : وبكم وكيف معينين •

الخبـير : هذا هو الصواب ، الهدف عبارة عن نتيجة نريد أن نصل اليها بكم معين ومواصفات محددة فى زمن معلوم •

المـدير : ولا شك أن تحديد الهدف بهذه الصورة يوفر مزايا كثيرة ••

الخبـير : نعم ••• فهو أولا يعطى الانسان معنى وقيمة للسلوك الذى يسلكه ، فأنت تعرف ماذا تريد ، وتسعى اليه ••

المـدير : ثم ان الهدف المحدد الواضح يساعدك على تحديد الطرق الملائمة لبلوغه ، والمقارنة بين هذه الطرق لاختيار أفضلها •

الخبـير : كما يساعدك على تحديد المهارات والقدرات والمعلومات اللازمة لتحقيقه ، ومن ثم الوسائل الملائمة لاكتساب هذه المهارات ــ كالتدريب والتطوير وفرق العمـل وحلقات الجودة ••

المـدير : وكذلك يعمل الهدف المحدد الواضح على دفع العاملين لقبوله ، ومن ثم السعى الجاد لتحقيقه ، فيزيد تعاونهم ، وتسهل مهمة القائد الادارى الى حد كبير ••

الخبـير : وخصوصا اذا اشترك هـؤلاء العاملون فى وضع هـذه الأهداف وتحديدها •••

المـدير : وهذا ما أحاول أن أعمله فى ادارتى •• اذ أننى أعتقد أن مثل هذا الاشتراك ينمى فى الفرد الشعور بالمسئولية ، فيدفعه الى المساهمة بالنصيب المتوقع منه لانجاز الهدف المحـدد •

الخبير : هذا بالاضافة الى أن الهدف الواضح المحدد يساعد أيضا على تقوية الاتصـــالات والعلاقات السليمة المنتجة بين العاملين • اذ تتضمن علاقاتهم ــ أفقيا ورأسيا ، رسميا وشخصيا ــ تبادل المعلومات والافكار والمقترحات التى تفيد فى تحقيق الهدف •

المـدير : كما أن الهــدف الواضح يمد الموظف ــ بعد تحقيقه ــ بالشعور بالتحصيل والانجاز ، فيشبع عنده حاجة تأكيد الذات ويزيد من درجة رضاه •••

الخبـير : وأيضا يساعد الهدف المحدد على التقويم الجيد للأداء •• اذ تشتق المعايير السليمة الموضوعية من الهدف المحدد زمنيا وكميا ونوعيا ••• وعندما يطبق المدير هذه المعايير ، يأخذ كل ذى حق حقه •••

المـدير : فيثاب المجد ، ويعالج الضعيف ، ويعاقب المهمل •••

الخبـير : وأخيرا فان وضع الاهداف وتحديدها ، والاشتراك فى تحديدها وترتيب أولوياتها ، ونقلها وتوضيحها للآخرين ، وارشادهم وتوجيههم نحــو بلوغها ••• كل ذلك يعمق قدرتك على التخطيط السليم ، والاتصال الجيد بالزملاء والمرءوسين ، ويدفعك للتطوير وتحسين الاداء وتحقيق انجازات جيدة صاعدة •

المـدير : نأتى الآن للشروط التى يجب توفرها فى أهداف ادارتى ••

الخبـير : وأول هذه الشروط أن تبتغى فى أهدافك وجه الله الكريم ،

ثم نفع الناس فى عاجل أمرهم وآجلهم • فخير الناس — كما قال النبى صلى الله عليه وسلم — أنفعهم للناس •

المـدير : وبالتالى يجب أن يكون الهـدف أيضا مشتقا من أهداف المجتمع ، متفقا معها ، مكملا لها •••

الخبـير : بالضبط •• ويقصد بالمجتمع ذلك الكيان الكلى — المادى والمعنوى — الذى توجد فيه منظمتك •• فمن الوطن الام الى المدينة •• والقرية •• والحى ••

المـدير : ولذلك أيضا يجب أن يأخذ الهدف صفة الايجابية والحركية والتقدم •••

الخبـير : أصبت •• وصور التقدم عديدة •• فمن توسيع الرقعة التى تشملها خدمات المنظمة ومنتجاتها •• الى تطوير هذه الخدمات والمنتجات •• وخفض التكاليف •• وتنمية قدرات العاملين •••

المـدير : ويجب أن يكون الهـدف أيضا واقعيا ، معقولا ، ممكن التطبيق بالوسائل والامكانات المتاحة •• الامر الذى يتطلب أن يدرس المدير امكاناته الحالية والمتوقعة ، ويحدد الناقص منها وما يجب استكماله •

الخبـير : ولهذا كان مهما ما ذكرناه آنفا من تحـديد الهدف كميا ونوعيا وزمنيا ، ثم تحديد المعايير التى تقيس النتائج المحققة ، حتى نتعرف على درجة الكفاءة والفعالية التى تم تحصيلها •

المـدير : ثم هناك أيضا شرط هام •• وهو أن يكون الهدف متفقا — بقدر الامكان — مع أهداف الافراد • اذ كلما اتفقت أهداف العمل مع أهداف الموظفين ، سارع هؤلاء الى القيام بالواجبات المطلوبة منهم ، للحصول على المزايا التى يحققها لهم بلوغ الهدف ••• أما اذا لمسوا تناقضا بين الاهداف ، تباطئوا وفتر حماسهم وقل عطاؤهم •

الخبـير : يبقى بعد ذلك شرطان أو ثلاثة ••

المـدير : أفكر الآن فى شرط تكامل الاهداف داخل ادارتى •• بحيث تتفق أهداف الاقسام والوحدات مع بعضها ، ويمهد هدف لبلوغ آخر ، ويكمل الهدف اللاحق ما سبقه من أهداف ••

الخبـير : فتدريب موظف مثلا اذا تحقق بالفعالية المطلوبة ، يصبح وسيلة لهدف آخر وهو ترقيته الى وظيفة أعلى •• وتلك بدورها تصبح وسيلة لتحقيق هدف أكبر وهو زيادة مساهمته وعطائه •••

المـدير : هذا ما عبرت عنه فى احدى مقالاتك بسلسلة النتائج والوسائل ••

الخبـير : نعم فكل هدف أو نتيجة تصبح بعد تحقيقها وسيلة لبلوغ نتيجة أكبر منها •• وهكذا •••

المـدير : وما دمنا تكلمنا عن تكامل الاهداف داخل الادارة الواحدة ، فيجب أيضا أن نذكر تكامل أهداف الادارات مع بعضها •• فاذا اتسقت وانسجمت مع بعضها سهل التنسيق بينها لتحقيقها جميعها •••

الخبــير : أصبت .. فلا يهدف مدير التسويق مثلا لتنويع المنتجات لكسب مزيد من العملاء ، بينما يهدف مدير الانتاج لتبسيط المنتجات لضغط التكاليف ..

المــدير : هل بقيت شروط أخرى ؟

الخبــير : أخيرا وليس آخرا يجب أن تتوفر النية الصادقة والرغبة الجادة فى العمــل من أجل تحقيــق الاهداف المحددة والوصول الى النتائج المطلوبة ..



متخذ القرار ـ اعرف نفسك

* شخصية منفذ القــرار ·
* عمليــات نفســية ·
* خطوات القــرار الفعال ·

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

شخصية متخذ القرار

المـدير : قل لى أيها الخبير •• هل هناك قرار ادارى أمثل ؟

الخبـير : قل لى أنت من واقع خبرتك العملية • هل يوجد مثل هذا القـرار ؟

المـدير : الواقع لا •• ولكن هناك قرارات كثيرة ناجحة ••

الخبـير : وما معيار نجاحها ؟

المـدير : أنها تفى بالغرض المطلوب ، تحقق الهدف ، توصلنا بحول الله الى النتائج المطلوبة •

الخبـير : هذا هو ••

المـدير : ولذا نصف القرار بأنه مناسب أو أنسب ••

الخبـير : أى أنه هو الانسب فى محيط معين من الظروف ••

المـدير : بمعنى أنه لو تغيرت هذه الظروف فلا يكون القـرار مناسبا ••

الخبـير : ويجب أن نبحث عن قرار غيره •••

المـدير : لذلك فان اتخاذ القرارات عملية مستمرة •••

الخبـير : نعم ، وتعرف الادارة بأنها اتخاذ القرارات ••• ويعرف المدير بأنه متخذ قرار •

المـدير : ولكنها عملية صعبة ، تتطلب مجهودا كبيرا ...

الخبـير : أولست معى فى أن العملية الادارية فى مجموعها ليست سـهلة ؟

المـدير : بلى .. ولكن هل هنـاك مواصفات معينة يجب توافرها فى متخذ القرار ؟

الخبـير : ولماذا لا نقول مهارات معينة ؟

المـدير : لأن العوامل الشخصية والنفسية للمدير تتدخل أحيانا فى اتخاذ القرار الذى يتوصل اليه ..

الخبـير : هذا صحيح ، وهل يمكنك أن تذكر بعض العوامل الشخصية التى تؤثر فى القرارات التى يتخذها المدير ؟

المـدير : نعم .. فهناك مثلا شخصية المدير ودرجة نضوجها . ان لها تأثيرا ملموسا فى اختياره للقرار ..

الخبـير : وهناك خصائص يتميز بها الشخص الناضج .. كالمرونة ، والاستقلال ، وبعد النظر ، والرقابة الذاتية ، والايجابية ، والمبادرة ، وتنوع الاهتمامات .

المـدير : ولعل الخصائص العكسية تميز الشخص غير الناضج .

الخبـير : نعم ، وتوجد درجات من كل من هذه الخواص . بمعنى أن هناك درجة قصوى ودنيا وبينهما مراحل أو درجات يقطعها الفرد خلال حياته .

المدير : فلا شك اذن أن هذه الخصائص تؤثر على اتخاذ القرارات ••• فالشخص المرن مثلا يفكر فى عدة بدائل •• والايجابى يرى الفرص ويتلمس المزايا ••• وهكذا •

الخبير : هذا صحيح •• وخذ أيضا من العوامل النفسية ادراك المدير ••

المدير : يعنى رؤيته للاشياء من حوله ••

الخبير : نعم •• وهنا يختلف متخذو القرارات فى تصوراتهم عن الاشياء والاشخاص والاحداث • وترجع اختلافات الادراك بينهم الى عوامل كثيرة : كالعمر ، والتعليم ، والحالة الجسمية والصحية ، والمؤثرات الثقافية والاجتماعية ، والدوافع والحاجات التى يريد الفرد اشباعها ، والخبرات والتجارب السابقة •

المدير : وهل تؤثر الخصائص المختلفة للموقف الذى يصادفه المدير أو المشكلات التى يريد حلها فى ادراكه للموقف والمشكلة ؟

الخبير : بالتأكيد •• فهناك الخصائص المادية للاشياء ، كالحجم والكثافة والتباين والجدة ••

المدير : يعنى تزيد فرصة ادراك الاشياء كبيرة الحجم ، والغزيرة ، والمختلفة عن المعتاد •• فمثلا العامل الذى يعمل فى ورشة تحدث الآلات فيها دويا عاليا ، لا يتأثر بهذه الضوضاء ، ولكنه يلاحظ توقف الآلة عن العمل عندما يتوقف صوتها •

الخبير : بالضبط •• وهناك أيضا الخواص الحركية ، كالسرعة

والتكرار والترتيب .. فربما كان الشىء الذى يحدث أولا أكثر جاذبية للانتباه مما يليه ، وكذلك الشىء الاخير ...

المـدير : وهل بقيت الآن عوامل نفسية وشخصية أخرى ؟

الخـبير : نعم .. هناك القيم التى يؤمن بها متخذ القرار ..

المـدير : ان لها تأثيرا كبيرا فى القرارات التى يتخذها ..

الخـبير : ويقصد بالقيمة درجة الاهمية التى يعطيها الفرد لشىء معين ، فيحرص على اكتسابه والحفاظ عليه . وتصبح القيم جزءا من تفكيره ، كما تصبح موجها أو مرشـدا لسلوكه بطريقة ارادية أو غير ارادية ... فاذا لم يعط الفرد مثلا قيمة كبيرة للاقتصاد فى العيش ، تميز سلوكه بالاسراف . واذا أعطى قيمة كبيرة للعمل اتصف سلوكه الوظيفى بالاخلاص .

المـدير : ومن أين يكتسب الانسان هذه القيم ؟

الخبـير : من التعليم الذى يتلقـاه فى مراحـل حيـاته ، ومن مشاهداته للاخرين ، والتقليد أو الاقتداء بالاشخاص الذين يحبهم أو يعجب بهم .. وكذلك من خبـراته وتجاربه السابقة والحالية .

المـدير : وكذلك من المنظمة التى يعمل فيها ، وفلسفة الادارة العليا والجوانب التى تهتم بها وتركز عليها وتتوقـع من العاملين الامتثال لها .

الخبير : هذا صحيح .. وهو فى حد ذاته قد يسبب تناقضا بين قيم الفرد وبين ما تتوقعه المنظمة منه .

المدير : وهل هناك اطار يضم كل القيم التى يتبعها الافراد فى سلوكهم ؟

الخبير : قام الباحثون بوضع تصنيف للقيم ، فمثلا يقسمها سبرنجر الى :

١ ـ نظرية : وهى قيم المعرفة والبحث عن الحقيقة : وتوجد عند الاساتذة والباحثين .

٢ ـ اقتصادية : التركيز على الشىء المفيد والعملى ، الكسب المادى والمعنوى . وتتوفر لدى رجال الاعمال .

٣ ـ جمالية : الشكل والبعد والحجم والانسجام والتناغم . وتنمو عند الفنانين .

٤ ـ اجتماعية : قيم حب الناس والتواد والتعاطف . ويعتنقها الاخصائيون الاجتماعيون .

٥ ـ سياسية : القوة والمنافسة والتفوق . ويعمل بها المشتغلون بالسياسة .

٦ ـ دينية : وهى القيم التى ارتضاها الله لعباده لخير حياتهم الدنيا والآخرة . وتوجد عند علماء الدين .

المدير : ولكن الدين يرسم القيم الأخرى أيضا ..

الخبير : بالضبط .. كما أن القيم الأخرى ليست وقفا على الأشخاص الذين ذكرهم سبرنجر فى دراسته . فالقيم الجمالية تتوفر عند المديرين وعلماء الدين .. وكذلك قيم البحث عن الحقيقة ، وحب الناس .. الواقع أن المدير يجب أن تكون عنده تشكيلة من هذه القيم .

المدير : وهذه القيم تؤثر على كل خطوة من خطوات اتخاذ القرارات .

الخبير : نعم ، حتى فى تعريف المشكلة وتحديد الاهداف ... اذ يرى المدير المشكلة بمنظار معين متأثرا بالقيم التى توجد فى رأسه .. هل هو يعطى قيمة كبيرة لخدمة المجتمع مثلا ، أو عنصر الجودة وكفاءة السلعة أو الخدمة ، أو الارباح المتزايدة ..

المدير : وكذلك فى مرحلة جمع البيانات وتحليلها ، فان متخذ القرارات يتأثر بالقيم التى توجد عنده ..

الخبير : ولذلك يختلف المديرون فى المعانى التى يشتقونها من البيانات المختلفة . فهذه مثلا زيادة فى مرتجعات السلعة .. أو شكوى من عميل بخصوص كفاءة السلعة التى اشتراها .. قد يفسر مدير هذه الشكوى بأنها مجرد ازعاج أو أن الناس يحبون الشكوى .. ويرى مدير آخر أنها حق للشاكى والتزام على الادارة وفرصة للتطوير .. ويفسرها ثالث بأنها نذير أو مقدمة لنقص المبيعات وتحول المستهلكين ..

المـدير : ثم ان قيم المدير أيضا تؤثر على نوع الحلول التى يقرها ٠٠ فلا يفكر فى بديل يناقض هذه القيـم ٠٠ زيادة الاسعار مثلا لتحقيق مزيد من الارباح ٠٠٠ أو فصل العامل الذى ارتكب مخالفـة ٠٠ أو خفـض الاسـعار لدرجة لا يطيقها المنافسـون لاخراجهم من السـوق ٠٠

الخبـير : نأتى الآن الى عنصر هام من العناصر الشخصية للمدير ٠٠ وهو الاطار الفكرى الذى ينطلق منه ٠٠ والذى يتكون من المعلومات الادارية والاقتصادية ٠٠

المـدير : تعنى مثلا مقدار ما يلم به المدير من بعض النظريات الادارية ٠٠ كالادارة العلمية والعلاقات الانسـانية والمنهج السلوكى ٠٠٠

الخبـير : نعم والنسيج الفكرى الذى يتكون عنده من هذه الاجزاء ومدى حداثة النظريات ونتائج البحوث المعروفة فى هذا الحقل والتى يختزنها فى عقله ٠٠

المـدير : وماذا عن المدير الذى لم يدرس الادارة فى جامعة أو معهـد ؟

الخبـير : هو أيضا توجد عنده أفكار ادارية ــ بسيطة أو عميقة ، قليلة أو كثيرة ــ اكتسبها من خلال عمله وتجاربه ٠٠ ولكنها ليست مصنفة فى عقله نفس التصنيف الذى نراه فى مرجع علمى ٠٠

المـدير : ولكن هل يجب على المدير أن يلم بالمبادىء الادارية التى تحتويها النظريات والبحوث المختلفة ؟

الخبـير : كلما أمكنه ذلك .. حتى يستند الى أرضية صلبة من العـلم ..

المـدير : ولكن الادارة ليست علما فقط ؟

الخبـير : بالضبط .. ولكن حجم المعرفة التى توجد الآن فى حقل الادارة بفروعه المختلفة ، قد تضاعف فى السـنوات الاخيرة .. فأدب الادارة اليوم يزخر بعديد من البحوث والتجارب التى تفيد المدير جدا فى عمله . فقد يجـد من هذه التجارب ما يشابه الحال فى مؤسسـته ، وما يختلف عنها ، فيقارن ويبحث ويطبق ما يمكنه تطبيقه ، ويضيف عليه .. وهكذا ..

المـدير : والآن كيف تتفاعل كل العناصر التى ذكرناها سابقا فتؤثر فى مجموعها على اتخاذ القرار ؟

الخبـير : هذا سؤال جيد ، ولاجابته لقاء آخر ...

عمليات نفسية

الخبير : وقفنا عند العمليات النفسية لاتخاذ القرار .

المدير : نعم ونريد أن نفهم نتائجها ..

الخبير : لقد وضع مايرز ، وبرجر نموذجا لهذه العمليات ، يتكون من عنصرين ينقسم كل منهما أيضا الى اثنين . وتتداخل هذه العناصر جميعا فى أربع عمليات مختلفة . فأما العنصران فهما الحكم والادراك . ويتكون الحكم من التفكير والشعور (الاحساس) ، ويتكون الادراك من الحواس والبديهة .

المدير : وما هذه العمليات ؟

الخبير : هى على النحو التالى :

الحواس + التفكير

والناس فى هذه الفصيلة يبحثون عن الحقائق ويحللونها ويدرسونها بعيدا عن تدخلهم الشخصى . وهم عمليون ، يطورون مهاراتهم الفنية للتعامل مع المشكلات الحقيقية .

المدير : هذا سلوك رجال الاعمال ..

الخبير : والمهندسين أيضا والمحاسبين ..

المدير : وماذا عن الحالة الثانية ؟

الخبير : انها : **الحواس + الشعور**

ويركز الناس هنا على الحقائق أيضا ، ولكنهم يضيفون بعدا شخصيا عليها ، وهم متعاطفون ، يبدون صداقاتهم للاخرين ، ويوجهون طاقاتهم نحو الانشطة الاجتماعية .

المدير : ومن هؤلاء ؟

الخبير : هم المدرسون ورجال البيع والاطباء والمرضون .

المدير : بقيت عمليتان ..

الخبير : احداهما **البداهة + التفكير**

ومحور الاهتمام هنا الفرص والاحتمالات أكثر من الحقائق . ولكن مع تحليل هذه الاحتمالات بطريقة منطقية غير شخصية — وتشبه العملية الاولى هنا — ويجيد الناس فى هذه الفصيلة تكوين المفاهيم والنظريات .

المدير : يخيل الى — أن هذه وظيفة الباحثين .

الخبير : كما أن رجال الادارة العليا يقعون هنا أيضا .. من حيث البحث عن الفرص الجديدة ونواحى التطوير .

المدير : بقيت الآن **البداهة + الشعور**

الخبير : وفيها يمزج الناس الشعور الشخصى والعناية بالآخرين . مع التركيز على الفرص والاحتمالات . لا يحبون الروتين

والتفاصيل الصغيرة ، ويفضلون دراسة الصـورة الكلية أو الموضـوع الاساسى ، ويهتمون بالقضـايا المتعلقة بالناس •

المـدير : وهذه مهمة المشتغلين بالعلاقات العامة ••

الخبـير : والمشتغلين بالفنون أيضا •

المـدير : أعترف أنك قد زحمت رأسى بأفكار كثيرة •• ولكن كيف يستفيد متخذ القرار مما ناقشـناه من هذه العنـاصر الشخصية والنفسية ؟

الخبـير : من المثير للانتباه أن أحد الباحثين — دى بونو — وضع اطارا أسماه « ست قبعات للتفكير » تحتوى على كثير من العناصر التى ذكرناها •

المـدير : وما هى قبعات التفكير ؟

الخبـير : يمكن لمتخذ القرار أن يلبس القبعات الآتية المختلفـة الألوان ، ولكل قبعة منها مهمة معينة ، أى يفكر الشخص بها تفكيرا معينا • أما الاولى فهى **القبعة البيضـاء** : وبها ينظر المدير الى الحقائق والارقام ، والمعلومات التى تنير له الطريق بالنسبة للمشكلة أو المهمـة التى يريد اتخاذ قرار بشـأنها • ثم هنـاك **القبعة السـوداء** : وبها يعبر المـدير عن مخاوفه أو تشـاؤمه — ما هى المشكلات والصعوبات المتوقعة •• ما هى السلبيات • وهناك **القبعة الحمراء** : فاذا لبسها المدير فانه يعبـر عن عواطفه وانفعالاته ••

المــدير : وتبقى **القبعة الصفراء** مثلا .

الخبــير : نعم ، وهى للتفاؤل والأمل وفتح مجالات جديدة ..

المــدير : **والخضراء** ..

الخبــير : بالضبط .. وتمثل النماء والغزارة .. وهذه هى قبعــة الابتكار والافكار الحية الجديدة .

المــدير : بقيت قبعة واحدة ..

الخبــير : وهى **الزرقاء** : وتعنى الهدوء والروية .. فيجلس المدير بعد كل هذه القبعات ، يكتب تقريره ، وينتهى الى النتائج التى انتهى اليها .

المــدير : شكرا لك أيها الخبير .. وأى قبعة تلبس أنت الآن ..

الخبــير : أريد أن ألبس قبعة المطر .. فالمطر غزير اليوم ..

المــدير : اللهم اجعلها أمطار خير وبركة ..

الخبــير : آمــين .

خطوات القرار الفعال

الخبير : دعنا نستعرض خطوات صناعة القرار ••

المدير : هيا بنا •• ان أول خطوة هى تحديد الهدف الذى نريد أن نصل اليه •

الخبير : نعم ، وكلما كان الهدف ــ كما أكدنا من قبل ــ واضحا محددا ، موضوعا فى صورة كمية وزمنية ونوعية ، فان ذلك يساعدنا كثيرا فى بقية الخطوات •

المدير : ثم تأتى خطوة جمع البيانات •

الخبير : أحسنت ، ويجب أن يحدد المدير هنا ما يلزمه من معلومات بالضبط ، فعن النبى صلى الله عليه وسلم : حسن السؤال نصف العلم •

المدير : وذلك حتى لا يجمع المدير بيانات لا تلزمه ، فيضيع وقته ••

الخبير : أو يغفل بيانات أخرى هامة تفيد فى اتخاذ القرار المطلوب ••

المدير : ولكن تصادفنا صعوبة هنا ، وهى أن بعض المعلومات يستغرق جمعها وقتا طويلا ، وبعضها حتى لا نعرف من أين نحصل عليه •

الخبير : ولذلك يجب أن تصنف المعلومات الى :

أ — ضرورية ولابد منها : أى لا تستطيع أن تتخذ القرار بدونها ، والا كان القرار خاطئا .

ب — مرغوبة أو مفيدة : أى أنها تعزز المعلومات الاولى وتزيدها وضوحا ولكنها ليست فى درجة أهميتها .

جـ — زائدة عن الحاجة : وهى التى تحتوى على تفصيلات ليست بالضرورة مهمة ، أو أنها اذا غابت لا يتأثر القرار .

د — غير مطلوبة : أى أن جمعها لا يفيد ، وانما يعطل عملية اتخاذ القرارات لما تستهلكه من وقت وجهد .

المدير : ولابد أن نضيف هنا أن المدير لابد أن يكون ملما بمصادر هذه البيانات .

الخبير : تماما ، وتسهل مهمته كثيرا اذا كانت هناك ادارة أو مركز للمعلومات ، وكذلك مراصد البيانات .

المدير : ثم تأتى بعد ذلك الخطوة التالية وهى دراسة البيانات المجمعة ومقارنتها وتحليلها واستخراج المؤشرات الهامة منها ..

الخبير : وبعد ذلك ؟

المدير : بناء على هذا التحليل نضع القرار المناسب .

الخبير : ألا تسبق هذا خطوة أخرى ؟

المدير : نعم ، يجب أن نضع أولا بدائل للقرار ..

الخبير : بالضبط ، ويجب أن توسع هنا دائرة البدائل الممكنة ..

المدير : ولكن فى حدود الوقت المتاح ..

الخبير : تمـاما ..

المدير : ثم نبدأ فى تقييم البدائل المطروحة ومقارنتها حتى نختار أفضلها .

الخبير : وهل هناك معايير تساعدك فى هذا الاختيار ؟

المدير : نعم ، مثل معيار التكاليف والزمن والجودة النوعية .. وقبول المعنيين للقرار .. والاجراءات اللازمة لتنفيذه ..

الخبير : لاحظ أن هذه المعايير قد يكون بعضها ايجابيا والاخـر سـلبيا ..

المدير : كأن تضع الادارة العليا حدودا مالية مثلا : عدم تجاوز حد معين للتكاليف أو عدم تعيين أكثر من كذا موظف .

الخبير : وهذا يحمل تحديا آخر للمدير ..

المدير : يجعله يفكر أكثر .. وقد يتوصل الى حلول جديدة ..

الخبير : وهذا مطلوب .. وقد يكون ضروريا فى بعض الاحيان أن يتوصل الى حلول جديدة مبتكرة .

المـدير : أتفق معك •• ثم تأتى آخر خطوة وهى تطبيق القـرار المختـار ••

الخبـير : ربما سبقتها خطوة أخرى اذا كان ذلك ممكنا ، وهى اختبار القرار أو تجربته على نطاق ضيق والتعرف على نتائجه ، أو نقله الى الافراد و الجهات المعنية وأخـذ رأيهم بشأنه ••

المـدير : وأخيرا تأتى خطوة المتابعة وقياس النتائج ••

الخبـير : أحسنت ••• حتى تتأكد من أن القرار قد حقق الاهداف المطلوبة منه •

المـدير : دعنا نعد الآن الى ما أثرته مبكرا ، عن المهارات التى يجب أن يحوزها متخذ القرار ••

الخبـير : سنتناول هذا فى المرة القادمة •• حيث أن هذه المهارات تهم كل مدير •• فهى مهارات للمدير الفعال •••

٤

مهـارات المـدير الفعــال

* إتقن تخصصـك ٠
* مهـارتك الادارية ٠
* اختبر مهارتك السلوكية ٠
* تفاعل المهـارات ٠

اتقـن تخصصـــك

الخبـــير : وقفنا عند مهارات المدير الفعال •

المـــدير : دعنى أقل لك أول مهارة ••

الخبـــير : تقصد من حيث ترتيب أهميتها ••

المـــدير : ليس بالضرورة ••

الخبـــير : تفضـــل ••

المـــدير : انها المهارة الفنيـــة •••

الخبـــير : واذا لم تكن هى أول مهارة من حيث الترتيب ، فهى أهم خطوة فى سبيل قيامك بوظيفتك كمدير للادارة أو الفرع أو الجهة التى ترأسها • وقد يكون المدير مهندســا أو طبيبا أو معلما أو كيميائيا أو محاسبا •• ولكن أيا كان المجال الذى يعمل فيه فيجب أن يتقن عمله ••

المـــدير : ويعنى ذلك المعرفة التامة بهذا العمل ، أهميته ودورته وعلاقته بالاعمال الاخرى ونظرة الاخرين اليه ••

الخبـــير : تعال نضع هذا فى نقاط أو أسئلة ، اذا استطعت أن تجيب عنها وما يماثلها فيما يتعلق بطبيعـــة عملك ، فانك اذن تمتلك المهارة الفنية اللازمة القيام بوظيفتك •

المـدير : مثـلا أين يبدأ العمل •• وأين ينتهى •• وما هو موقعه من الاعمال الاخرى فى الادارات والاقسـام الاخرى للمنظمة •• وما هى الخطوات التى يتطلبها العمـل ، والجزئيات التى تتفرع عنه ، وعلاقتها ببعضها ، والقدرات والمعلومات اللازمة للقيام بها • وما هى الواجبات التى تتكون منها الوظائف المختلفة التى تقـع فى ادارتك • وما هى المهارات والمعرفة اللازمة لادائها ، وما مـدى توفرها فى الافراد الذين يشغلون هذه الوظائف ، وما هى المجهودات التدريبية المطلوبة لتنمية هذه المعرفة والمهارات •

الخبيـر : هذه أسـئلة هامة جدا ، وماذا بعد ؟

المـدير : ما هى الاجراءات اللازمة لحسن سير العمل ، والنماذج والمستندات التى يتطلبها ، ودورة هذه المسـتندات والاطراف المشتركة فيها •• ما هى نقاط الاختناق أو زحمة العمل ، وما يترتب عليها من تأخير أو أعطال ، متى تحدث ، وما مدى تكرارها ، وما هى المجهودات اللازمة لمقابلتها • وما هى المعايير التى يتم بها قياس النتائج المحصلة ، وما مدى صعوبة أو سهولة تطبيق هـذه المعايير ، ودرجة الثقة والثبات والاعتماد على المؤشرات المشتقة منها •

الخبيـر : ثم هناك أيضا مسألة المشكلات التى يتضمنها العمل •• ما هى طبيعة هذه المشكلات ـ فنية أم انسـانية أم قانونية أم اجتماعية ••• وما هى أهم أسبابها والنتائج المترتبة عليها وأنجح المداخل لعلاجها •

المـدير : وهذا يقودنا أيضا الى سؤال آخر هام وهو مجالات تطوير الاداء فى ادارتى ، بالنسبة لى شخصيا وللمرءوسين .. هل هنـاك نقاط محددة للتحسين ، وكيف يمكن تطبيقها ومتابعتها وقياس التقدم الذى ينتج عنها .

الخبـير : هذه هى الاسئلة التى اذا علمت اجاباتها ، فانك تمتلك عنصرا أساسيا من عناصر نجاحك فى عملك . هـذا بالاضافة الى أن مهارتك الفنية واتقانك لعملك من أهم المصادر التى تحقق تأثيرك على الآخرين .

المـدير : ماذا تعنى ؟

الخبـير : عندما يلم الانسان بوظيفته جيدا ويعرف أعباءها ويحسن أداءها ويطور انجازاتها ، فان ذلك مدعاة لاحتـرام الآخرين .

المـدير : أفهم ما تقول تماما ، فلو أن أحد المرءوسين جاء ليستفهم عن أمر من الامور ، ووجد عند رئيسه الأجابة المناسبة ، أو حتى يدله أين يجدها ، فانه سيعجب به ويتأثر به وينصت اليه ويحترم أوامره .

الخبـير : تماما .. واذا وجـد الموظفون لديك المعلـومات التى يطلبونها ، والارشاد والتوجيه اللازمين لاداء وظائفهم ... واذا وجدوا فيك حرصا على حل مشكلات العمل ، حرصوا كذلك على اتقان أعمالهم وبلوغ المستويات المقرة لأدائه .

المـدير : الاتقان .. هذا ما نريده ..

الخبير : وهذا ما أوصانا به رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم حين قال : إن الله يحب اذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه •• وحتى يتقنه فلابد له أن يتسلح بالمهارة الفنية اللازمة له •• هذا بالاضافة الى أن اتقانك لعملك يدفعك لتحقيق مزيد من التقدم فيه ، والبحث عن السبل والوسائل الملائمة لزيادة كفاءته وفعاليته •

المدير : ولذلك فهناك طرق كثيرة لاكتساب المهارة الفنية اللازمة •• فلا يقتصر الأمر على التعليم الرسمى الذى تلقاه المدير فى الجامعة أو المراكز المتخصصة ••

الخبير : بل يتعداه الى التدريب العملى والممارسة الفعلية للوظيفة ، والتدريب والتطوير فى برامج أخرى محددة ••

المدير : هذا بالاضافة الى الخبرة والتجارب الشخصية للفرد ، ثم الاطلاع والقراءات المتخصصة فى مجال العمل •• كذلك هناك المؤتمرات والندوات التى تمس جوانب هامة فى العمل •

الخبير : ثم لا ننس كذلك وجود الدافع لاتقان العمل والبروز فيه ، حتى تكتسب المهارة الفنية اللازمة •• وهذا الدافع هو ما يطلق عليه علماء النفس ، إثبات الذات ••

مهـارتك الادارية

المـدير : نأتى الآن للمهارة الثانية للمدير الفعال ..

الخبـير : نعم ، لنأخذ الآن المهارة الادارية والتنظيمية .

المـدير : هذه مهارة متعددة الأبعاد .

الخبـير : نعم .. تعال أولا نتناول نظرتك الى المنظمة التى تعمل فيهـا ..

المـدير : تعنى النظرة العضوية الشاملة ــ التى ناقشناها فى احدى المرات ــ فالمنظمة هى كيان كلى أو وحدة متكاملة تتكون من أجزاء ووحدات متنوعة (الادارات والاقســام والشعب .. ومنها الادارة التى أرأسها) تثور بينهـا علاقة متفاعلة متداخلة .

الخبـير : فترتبط هذه الوحدات ببعضها رباطا عمليا واجتماعيا . فأما من حيث العمل فان الخطة تسير فى مراحل معينة ، وتمر بسلسلة متتابعة الحلقات ، تمهد احداها للاخرى وتكمل احداها الاخرى .

المـدير : وأما من حيث العلاقات الاجتماعية والانسانية ، فتوجد بين الافراد ورؤسائهم ومرءوسيهم وزملائهم شبكة من الصلات ، القوية أو الضعيفة ، الايجابية أو السلبية ، والتى تؤثر على سير العمل ، فتدفعه أو تقف فى وجهه ، وتساعد على سرعة انسيابه وتجويده أو عرقلته وتأخيره .

الخبير : زد على هذا العلاقات التنظيمية التى تجرى بين المستويات المختلفة على المستوى الرأسى • وكذلك على المستوى الأفقى ••

الخبير : بين الوحدات التنفيذية ، والخدمية ، والاستشارية •• وقنوات الاتصال التى تربط بين أطراف المنظمة ، ومسار هذه القنوات صعوداً وهبوطاً ، رسمياً وشبه رسمي • ومصادر المعلومات اللازمة لأداء العمل ، وطرق الحصول على هذه المعلومات ومدى دقة كل مصدر فى اعطائها ، ودرجة السهولة أو الصعوبة فى الوصول الى هذه المصادر •

المدير : ثم هناك أيضاً الاجراءات والنماذج • • اتجاه خط سير العمل والخطوات المطلوبة لاتمامه ، والاوراق والمستندات اللازمة والبيانات التى يتضمنها كل مستند ومدى أهميتها وامكانية تبسيطها وتعديلها أو تطويرها •

الخبير : وتشمل المهارة الادارية والتنظيمية أيضاً معرفة الأنظمة واللوائح والقواعد التى تحكم العمل وتنظم مساره •

المدير : فمن هذه الأنظمة ما هو عام مثل المواصفات والمقاييس ، والضرائب ، وقانون شئون العاملين فيما يتعلق بالتوظيف والترقية والنقل والمكافآت وتقييم الأداء والتقاعد ، وأنظمة الشراء والاستيراد والتخزين والجمارك •• الخ • وهناك الى جانب ذلك اللوائح والقواعد الداخلية التى تسنها الادارة العليا وتلتزم بها كافة الوحدات •

الخبير : وتدخل فى المهارة الادارية والتنظيمية أيضا قدرة المدير على التنسيق وتوزيع الاعمال وتحقيق التكامل بينهما للوصول الى الهدف المطلوب ..

المدير : وأرى كذلك القدرة على التفويض ، أى اسناد المهمة الملائمة للشخص المناسب فى الوقت الصحيح ..

الخبير : وكذلك تلقى التفويض الذي يعهد به اليه من جهات أعلى ..

المدير : وهل هناك جوانب أخرى ؟

الخبير : نعم ، الالمام بفلسفة المنظمة التي تعمل فيها ، وفهم القيم والمبادىء التى تسير عليها .. مثل جودة الأداء وزيادة الانتاجية ، والاخلاص والتعاون فى العمل ، والانضباط والمحافظة على المواعيد ، وحسن استقبال الجمهور وسرعة خدمته .

المدير : ان المهارة التنظيمية والادارية بالعناصر التى عددناها الآن تساعد على العمل فى الاطار الكلى للمنظمة . وتعمل على سرعة اندماج المديرين والمرءوسين وأدائهم لادوارهم بالتعاون مع أدوار الآخرين . وتمكن المدير من المساهمة الايجابية البناءة وحسن قيادته لمرءوسيه والتنسيق بينهم وبين زملائهم فى الادارات والاقسام الاخرى . وذلك لتحقيق الاهداف الكلية للمنظمة والوفاء بمتطلبات المجتمع وتوقعاته .

الخبير : هذا تعبير جميل عن المهارة الادارية والتنظيمية •• ودعنى أسألك ، ألا تدلك هذه المهارة — بما فيها من النظر لتوقعات المجتمع — على مهارة أخرى ؟

المدير : نعم •• انها المهارة الاجتماعية •

الخبير : أحسنت •• أى الحس الاجتماعى : الاحساس بالمجتمع الذى تعيش فيه : مشكلاته وتطلعاته ونواحى تطويره •• ان المنظمات الحديثة فى البلاد المتقدمة تعتبر نفسها جزءا فعالا فى المجتمع الذي تعيش فيه ، تحس بنبضه وتتنبأ بمشكلاته وتضع الحلول الملائمة لها •

المدير : سواء ما تعلق من هذه المشكلات بتوفير فرص العمل مثلا ، أو تحسين الانتاجية أو تطوير السلعة أو الخدمة التى تقدمها للجمهور •

الخبير : وكذلك المساهمة فى مشروعات أخرى كبناء المدارس والمستشفيات واقامة المتنزهات وانشاء دور الحضانة لابناء العاملات •

المدير : يالها من مهام جسام ••

الخبير : وهل يأتى وصف المديرين فى الدول الغربية المتقدمة بالقادة أو الصفوة من فراغ ؟

المدير : حقا •• سيكونون صفوة اذا اكتسبوا هذه المهارات التى نتكلم عنها •

اختبر مهارتك السلوكية

الخبير : ونصل الآن الى مهارة أخرى هامة .. بعض الخبراء يعتبرها أهم المهارات جميعا ..

المدير : لابد أنها المهارة السلوكية أو الانسانية ...

الخبير : نعم .. وهى القدرة على التعامل مع الآخرين ..

المدير : فعلا هى أهم المهارات ، اذ يجب أن يكون المدير قادرا على فهم الناس الذين يتعامل معهم ..

الخبير : على تعدد وتنوع هؤلاء الناس ..

المدير : من رؤساء ومرءوسين وزملاء ، من موظفين وعمال ، من مراجعين وزائرين ، من أفراد الجمهور الكبير المتعامل معنا .

الخبير : لذلك تلزم المدير مهارة أخرى مكملة ، هى مهارة الاتصال وتبادل المعلومات وفهم وجهات النظر المختلفة .. وذلك حتى يستطيع التعامل مع الناس ، بما يحقق الغرض المطلوب ، وهو ...

المدير : وهو اتمام العمل والوصول الى النتائج المستهدفة ، وكذلك ارضاء الافراد واشباع حاجاتهم ..

الخبير : أصبت تماما .. فهذه هى المعضلة القيادية : تحقيق النتائج من خلال مقابلة مصالح الافراد ، وتحقيق الاخيرة من

خلال انجازات العمل • والمهارة السلوكية والقدرة على الاتصال تسهم فى حل هذه المعضلة الى حد كبير •

المدير : اذن دعنا نفصل أبعاد هذه المهارة ••

الخبير : دعنا نجرب شيئا آخر ••

المدير : وما هو ؟

الخبير : هات ورقا وقلما •••

المدير : ستختبرنى ؟

الخبير : أريد أن أعرف رأيك فى بعض العبارات •• اقرأها جيدا ، واكتب « موافق » أو « غير موافق » أمام كل جملة حسب اعتقادك فى صحتها أو عدم صحتها •

المدير : هات ما عندك ••

الخبير : هذه هى قائمة العبارات :

١ ــ يكتسب الانسان سلوكه من البيئة التى يعيش فيها ، على اختلاف أنواع هذه البيئة •

٢ ــ كلما اكتسب الموظفون المهارات الفنية اللازمة ، زادت بينهم ظاهرة التعاون لاتمام العمل المطلوب•

٣ ــ ان المعيار الوحيد لنجاح المدير هو زيادة انتاجية الموظفين الذين يعملون تحت رئاسته •

٤ ـ أهم شيء بالنسبة للموظف هو الاجر الذى يحصل عليه نتيجة أدائه لوظيفته ٠

٥ ـ تؤثر اتجاهات الافـراد على سـلوكهم ، ويؤثر سلوكهم على اتجاهاتهم ٠

٦ ـ يعتبر التنظيم غير الرسمى متنفسا للعاملين عن نواحى الاحباط التى تصيبهم من التنظيم الرسمى ٠

٧ ـ لا يمكن تعديل سلوك معين اذا اعتاد الفرد على هذا السلوك ٠

٨ ـ الأشخاص الناضجون أكثر رضا عن وظائفهم من غير الناضجين ٠

٩ ـ اذا أراد المدير أن يمدح أحد مرءوسيه على عمل قام به ، فيجب أن يكون ذلك على مرأى ومسمع من بقية المرءوسين ٠

١٠ـ للنزاع بين مصالح الافراد فى العمل نواح ايجابية يجب تشجيعها ٠

١١ـ وجود التنظيم غير الرسمى دليل على ضعف الادارة٠

١٢ـ كلما زادت درجة رضا العاملين ، زادت انتاجيتهم ٠

١٣ـ تعد الحوافز السلبية أحسن طريقة للحد من السلوك غير المرغوب فيه والمتكرر لدى الموظفين ٠

١٤ـ ان شخصية المـدير هى العامل الرئيسى فى نجاح عملية القيادة أو فشلها ٠

١٥ــ يمكن تغيير دوافع العــاملين أو تعديلها أو اعادة توجيهها .

١٦ــ اذا أراد المدير أن يؤنب أحد موظفيه على تقصير منه ، فيحسن أن يكون ذلك على مرأى ومسمع من بقية الموظفين ، حتى يأخذوا من ذلك عبرة .

١٧ــ حب العمل أو كرهه يرجع الى طبيعة الشخص ، فالبعض بطبعهم يحبــون العمــل والآخــرون يكرهونه .

١٨ــ الحوافز المعنوية أهم بكثير من الحوافز المادية ، لأنها تهتم بالحاجات النفسية لدى الافراد .

١٩ــ المــدير والموقف والموظفون ، يشــكلون العناصر الرئيسية الثلاثة فى القيادة الادارية .

٢٠ــ يمكن تنميــة التفــكير الابداعى للموظفين ــ على اختلاف تعليمهم وخلفياتهم ــ عن طريق التدريب والممارسة .

المــدير : وماذا نفعل بعد الاجابة ؟

الخبــير : اذا كانت اجابتك بالموافقة للأرقام ١ ، ٥ ، ٦ ، ٩ ، ١٠ ، ١٥ ، ١٩ ، ٢٠ . وكانت بعدم الموافقة للأرقام ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٧ ، ٨ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٨ ..

فان لديك مفهوما جيدا للجوانب الانسانية فى الادارة .
أما اذا اختلفت اجابتــك عن ذلك ، فاقرأ العبارات من
جديد .. بامعان هذه المرة ، ويا حبذا لو ناقشتها مع
مجموعة من زملائك ..

المــدير : أو المرءوسين .. فلابد أن هناك وجهات نظر مختلفة ..

الخبـــير : وفى مناقشة هذه الاختلافات تعميق لمهارتك السلوكية ..

تفاعل المهارات

المدير : هل بقيت مهارات أخرى للمدير الفعال ؟

الخبير : ألا تعتقد أن التمرين الفكرى الذى أجريته الآن ، يوحى بمهارة أخرى ؟

المدير : تقصد المهارة الفكرية ؟

الخبير : تماما •• أو الابداعية • وهى القدرة على قراءة المعلومات وتحليلها ومقارنتها واستخراج المؤشرات منها ، والقدرة على الاتيان بأفكار جديدة واستدرار الافكار من الآخرين•

المدير : والقدرة على النظر الى الاشياء نظرة جديدة مختلفة •• غير تقليدية •

الخبير : كما تعنى المهارة الفكرية انك مستعد لمواجهة المشكلات التى تثور فى عملك وأنك تعالجها بأسلوب علمى ، يتفق مع خطوات التفكير المنطقى السليم •• والتى ناقشناها فى صناعة القرار •

المدير : تعال نستعرض هذه الخطوات مرة أخرى •• أرى أن الخطوة الاولى هى أن تحدد المشكلة وتعرفها تعريفا جيدا ، حتى تحصرها وتحدد نطاقها •••

الخبير : بالضبط •• وفى هذا التشخيص عليك أيضا أن تحدد الموقف الذى كان من المفروض أن يحدث ولكنه لم يحدث •••

مثلا كان موعد تسليم طلبية العميل يوم كذا •• ولكن التسليم تأخر يومين •

المدير : يخيل الى •• أن الخطوة التاليـة هى جمـع البيانات اللازمة •• أى كافة الحقائق والأرقام التي تلقى الضوء على حقيقة المشكلة ••

الخبيـر : وهنا يجب أن تكون عندك مهارة اثارة الاسئلة : أين ومتى وكيف ولماذا •••

المدير : ثم أقوم بتحليل البيانات التى تم جمعها ، أى قراءتها ومعـرفة معـانيها ومقـارنتها واسـتخراج مدلولاتها ومؤشراتها •••

الخبيـر : وهذا هو المجال الخصب لمارسة المهارة الفكرية •••

المدير : وبعد ذلك يجىء وضع عدد من البدائل أو الحلول للمشكلة المطروحة ••

الخبيـر : وأن تفحص هذه الحلول بعناية ، وتقارنها ــ من حيث مزاياها وعيوبها وتكاليفها وآثارها على المدى القصـير والطويل •••

المدير : الأمر الذى يمكن من اختيار الحل الانسب منها •

الخبيـر : أى ذلك الحل الذى يحقق الهدف ويحل المشكلة فى ضوء المعطيات والظروف التى تحيط بهذه المشكلة ••

المـدير : ويبقى بعد ذلك تطبيق هذا الحل ..

الخبــير : نعم ، وربما يحسن أن تمهد لتطبيق الحل .. بمعنى هل هناك احتياطات يجب اجراؤها لتنفيذ هذا الحل بنجاح ..

المـدير : وأخيرا تجىء متابعة الحل ، حتى نرى درجة فعاليته فى حل المشكلة فعلا ..

الخبــير : وما اذا كان قد تسبب فى حدوث مشكلات أخرى أو آثار جانبية ، وأسباب ذلك حتى يمكن علاجها .

المـدير : وهل طرق اكتساب المهارة الفكرية هى نفس الطرق التى تكلمنا عنها عند استعراضنا للمهارة الفنية .

الخبــير : تقريبا .. فهى تتكامل جميعا لتعطيك نوع المهارة التى تهدف اليها . فالتعليم الأساسى والثانوى ثم الجامعى ، يعمل على غرس الاسلوب العلمى وتنمية التفكير المنطقى والارتقاء بأذهان الافراد . ان التعليم ــ كما يقول ماكس فيبر ــ كالخريطة الجغرافية ، لا تقول لك أين تذهب ، ولكنها تدلك على الطريق اذا قررت الذهاب الى نقطة ما .

المـدير : ثم تجىء الخبرة العملية والتجربة الشخصية فى العمل . حيث يمر المدير بمواقف متنوعة ، ومشكلات متعددة .. اذا فكر فيها بامعان وقام بتحليلها ومقارنتها ، واستطاع علاجها ومتابعة النتائج المترتبة عليه ، فان ذلك يكسبه بمرور الوقت قدرة عقلية ومهارة تفكيرية متعمقة .

الخبــير : ثم تأتى بعد ذلك برامج التدريب ــ العـامة والخاصة ،

الدورية والمتقطعة • فمدير التخطيط والمتابعة مثلا ، يمكن أن يذهب لبرنامج تدريبى فى الادارة بشكل عام • حيث يتلقى تدريبيا نظريا وتطبيقيا فى وظائف الادارة وممارساتها • ويمكنه أيضا أن يتلقى برنامجا متخصصا فى التخطيط الاستراتيجى مثلا ، أو أساليب الرقابة والمتابعة •• وفى كلا البرنامجين هناك أساليب وأدوات وتمرينات ، تنمى القدرة العقلية عنده وتصقل مهارته على التفكير السليم •

المدير : ألا تعتبر الندوات والمؤتمرات أيضا تدريبيا للمدير ؟

الخبير : طبعا •• حيث يلتقى فى مثل هذه الندوات مسئولون وممارسون وباحثون ، تجمعهم مشكلة واحدة يصبون فيها خبراتهم ، وينقلون تجاربهم ، ويتبادلون المعلومات والمرئيات •• ان محصلة هذه الندوات والمؤتمرات ، اذا استطعت أن تدرسها بامعان وبعد نظر ، تنمى مهارتك الفكرية كثيرا • ثم لا ننس فى النهاية قراءاتك الخاصة •••

المدير : تقصد فى مجال الادارة ••

الخبير : وغيرها أيضا من العلوم التى تثير اهتمامك ••• فى علم النفس مثلا •••

المدير : فى الادب ••

الخبير : نعم •• ان القراءة العميقة تساعد دائما على التفكير السليم واكتساب النظرة التحليلية المتعمقة •

المدير : ذكرنا حتى الآن مجموعة كبيرة من المهارات : الفنيـة ، والادارية والتنظيمية ، والسلوكية ، والاجتماعية ، والفكرية .

الخبير : ولا تنس أن هذه المهارات التى ذكرناها جميعا تعزز بعضها بعضا . فالمهارة الفكرية تنعكس على بقية المهارات . فالتفكير العلمى يعمق القدرات الفنية للمدير ... ويمكنه أيضا من اتقان مهاراته التنظيمية والسلوكية . والاخيرة تحدث أثرها أيضا على المهارة الاجتماعية ... وهكذا ..

المدير : انها سلسلة متصلة الحلقات .. ولا غنى لمدير عنها .

٥

الـوقت كالسـيف

* وقتـك ثمين .
* لصـوص الذهـب (الوقت) .
* إدارة ناجحـة للوقـت .

وقتــك ثمــين

المــدير : أكاد أجن ... اليوم بما فيه من أربع وعشرين ساعة لا يكفى لما أريد أن أؤديه من أعمال .

الخبــير : ولكن اليوم كان دائما وسيظل هكذا . منذ بدء الخليقة الى أن يرث الله الارض ومن عليها .

المــدير : إذن لماذا كان أجدادنا يجدون فسحة كبيرة من الوقت ، بينما نحن الآن نلهث جريا وراءه ..

الخبــير : دعك من الاجــداد الآن ، فقد كانت الظروف ـ المكانية والزمانية والنفسية والعملية ـ تختلف عن أوقاتنا هذه ..

المــدير : هل تدرى أن بعض زملائى المديرين يجيئون الى العمل مبكرا ـ قبل أى من الموظفين .. ولا يتركون المكتب الا فى وقت متأخر ، بعد خروج كل الموظفين ...

الخبــير : وربما لا ينجزون أعمالهم مع كل هذا التعب ..

المــدير : صدقت ... وهناك مديرون آخرون يسهرون الليــل فى مكاتبهم ، والبعض يتناول وجباته الغذائية أثناء العمل ، وبعضهم حتى لا يجد وقتا لتناول طعامه .. كما أن آخرين لديهم أكثر من سكرتير أو مدير مكتب ...

الخبــير : كل هذه الأنماط غير فعالة ...

المــدير : ولكنهم يعملون كثيرا •• أحيانا أكثر من عشر ساعات •• ثم يأخذون بعض الملفات لدراستها فى البيت •

الخبــير : ولو ••• هل العبرة بكثرة الانشغال ، أم بالنتائج التى تتحقق ؟

المــدير : النتائج طبعا •••

الخبــير : هذا هو المهم • ولذلك يمكن تقسيم المديرين — والناس عموما — الى أربعة أقســام فيما يتعلق باســتغلالهم لأوقاتهم •

المــدير : كيــف ؟

الخبــير : هناك المضــيع لوقته : الذى يهرب منه الوقت دون أن يدرى • وهناك الذى يستخدم وقته لمجرد استخدامه •• فتراه يقوم بأنشطة معينة دون تمييز بين أهمها أو أقلها أهميــة •

المــدير : هذان نموذجان غير فعالين •

الخبــير : نعم •• وهناك النمط الثالث الذى يستفيد من وقته •

المــدير : أى يميز بين الأنشطة المفيدة فيقضى فيها وقته ، وغير المفيدة فلا يضيعه فيها •

الخبــير : أحسنت ••• ثم هناك النمط المنجز •• المحقق للنتائج •

المــدير : وهذا هو أفضــل الأنماط جميعا ، لأنه يصل الى نتائج معينــة •

الخبير : وقد يكون الوقت الذى ينفقه فى تحقيق هذه الانجازات أقل من الوقت الذى يضيعه آخرون فى مجهودات لا تأتى بنتائج تذكر ٠٠٠

المدير : هل هو النمط الذى يميز بين ما يعرف بالقلة الهامة والكثرة التافهة ٠٠٠

الخبير : نعم ٠٠٠ فقد يتحقق ٨٠٪ من النتائج المطلوبة فى خلال ٢٠٪ من الوقت المتاح ٠ أى أن هذه الانشطة أو المجهودات هامة وجذرية ، حيث تحقق من خلالها معظم النتائج ٠

المدير : بينما قد يضيع ٨٠٪ من الوقت المتاح فى انجاز ٢٠٪ فقط من النهايات المطلوبة ٠٠٠ وهذا يعنى أن هذه المجهودات الكثيرة التي استغرقت وقتا طويلا لم ينتج عنها شيء يذكر ٠

الخبير : ربما رأينا هذا فى فريق كرة القدم ، أحيانا يسجل الفريق كل أهدافه فى مرمى الخصم فى الربع الاول من المباراة ٠٠

المدير : وفى أحيان أخرى قد يستغرق تسجيل هدف واحد فى فريق الخصم كل الـ ٤٥ دقيقة ٠٠٠

الخبير : نعم ٠٠ وقد لا يسجل الهدف ٠٠٠ وان كانت هناك ظروف كثيرة تحيط بالمباراة لا توجد — عادة — فى وقت المدير ٠٠ كضغط الاعصاب وتشجيع الجمهور وضوضاء الاذاعة ومدى عدالة حكام المباراة ٠٠٠

المدير : بدأت الآن أغير نظرتى للوقت ٠٠٠ ولكن هل هناك وسيلة أستطيع أن أستغل بها وقتى حتى أكون من المنجزين ٠

الخبير : نعم •• دعنا نفكر فيها بالمنهجية التالية •••

المدير : هل أستأذنك فى أن تبحث هذا فى المرة القادمة ••

الخبير : كما تشاء •••

المدير : لأنى لابد أن أمر على مكاتب الموظفين الآن لأباشر بعض الامور الهامة ••• ثم أذهب بعد ذلك لاجتماع المديرين ••

الخبير : اذن أنت تجيد تقسيم وقتك من الآن ••

المدير : أحاول جاهدا ••• ولكنى أشعر كأننى أركض أو أتسابق مع منافس عنيد •••

الخبير : سنجد حلا ان شاء الله ، الى اللقاء ••

المدير : وفقنا الله وإياك ••

لصوص الذهب (الوقت)

المـدير : افترقنا فى المرة السابقة على موعد لايجاد حل لمشـكلة الوقت •

الخبـير : ولنبدأ بهذا السؤال : هل فكرت فى لصوص الوقت ؟

المـدير : ماذا تقصد بلصوص الوقت !

الخبـير : تلك الاشياء التى تسرق منك الوقت ، بعلمك أو دون أن تدرى •

المـدير : تعنى مضيعات الوقت •

الخبـير : نعم ، ويا حبذا لو رتبتها حسب درجة أهميتها •

المـدير : دعنى أسردها أولا ، ثم أرتبها فيما بعد ••

الخبـير : معقـول •

المـدير : خذ يا سـيدى ••• هناك اللجان والاجتماعات ، وكثرة المقابلات ، والاعمـال الطارئة ، والمكاتبات الطويلة ، والمكالمات التليفونية ، والزوار والمجاملات ، وتدخـل الرؤساء ، وكثرة المراجعين •••

الخبـير : هل هناك مزيد من المضيعات ؟

المـدير : نعم •• الاستقبالات ، وقراءة الصحف ، وبعض المشاوير ، وفترات تناول الشاى والقهوة ••

الخبير : هل نسيت مضيعات أخرى ؟

المدير : لا أعتقد .

الخبير : ولكن هناك أشياء أخرى كثيرة ، منها الأعمال المؤجلة ، وغياب التخطيط الجيد ، والروتين ، ونقص التفويض ، والمركزية ، وضعف القدرة على التركيز ، والضوضاء الخارجية ..

المدير : معك حق .. ولكن هناك أشياء لا دخل لى فيها ..

الخبير : لذلك سألتك عن ترتيب هذه المضيعات .. كما يمكنك أن تصنفها الى أشياء ترجع اليك شخصيا ، وأخرى للادارة ، وثالثة للعاملين ، ورابعة للبيئة . أو يمكنك تصنيفها الى سلوكية ، وتنظيمية ، وتكنولوجية ، واجتماعية .. وهكذا حتى يمكنك الحل فيما بعد .

المدير : تقصد مثلا الاشياء التى ترجع الى الشخص نفسه هى نقص القدرة على التركيز ، وعدم القدرة على التخطيط ، والاتجاه الى المركزية أو حب السيطرة وعدم الرغبة فى التفويض .

الخبير : نعم ، أنت فى الاتجاه الصحيح الآن ..

المدير : أما العناصر التنظيمية فهى اللجان ، والاجتماعات ، والروتين ، والدورة المستندية للأوراق ، وسوء التخطيط ، وتدخل الرؤساء ...

الخبيـر : نعم ، وهناك أيضا عناصر مشتركة ••• فنقص التفويض مثلا يمكن أن يرجع الى المركزية (بعد تنظيمى) كما أنه يرجع أيضا الى حب المدير للسيطرة (بعد شخصى) •

المـدير : حسنا ، وبعد أن أصنف بقية العوامل ، ماذا أفعل للاستفادة من وقتى والحصول منه على أفضل نتائج ممكنة حتى أكون من المنجزين ، وليس فقط من المستفيدين •

الخبيـر : وهل فكرت أنت من قبل فى كيفية الاستفادة من وقتك ؟

المـدير : عدة مرات ، ولكن النتائج لم تكن ايجابية ••

الخبيـر : وماذا فعلت ؟

المـدير : جئت بمفكرة يومية ، وأحصيت فيها كل الانشطة التى لابد أن أقوم بها • والذى ينجز منها أشطبه ، والذى لم ينجز أشرح أمامه الأسباب ، والذى يتطلب التأجيل أسجل أمامه ذلك •

الخبيـر : هذه فكرة جيدة ، غير أن هناك اضافات عليها حتى تكتمل •• ولكن قل لى أولا لماذا لم تنجح محاولاتك ؟

المـدير : كانت هناك باستمرار أعمال مستجدة وطارئة •••

الخبيـر : يعنى أنت كنت تتبع الادارة بالمشكلة الأعلى صوتا ••

المـدير : ماذا تقصد بذلك ؟

الخبيـر : أقصد أن المدير لا يخطط لوقته ، وانما يدير برد الفعل ••

عندما تجيئه مشكلة معينة يبدأ فى التعامل معها ، ثم تستجد مشكلة أخرى ، فيترك الأولى ويتجه للثانية .

المدير : إذن قل لى ما هى الطريقة الفعالة التى عندك .

الخبير : دعنا نقل أنها طريقة ، أما فعاليتها فتتوقف على مجموعة من العناصر ، وأولها أنت ، ومدى تنفيذك لها ومرونتك فى تطبيقها .

المدير : أحسنت .. هاتها ...

الخبير : ولكن يهيؤ لى أننا استنفذنا وقتنا اليوم ...

المدير : إذن نبحثها فى المرة القادمة ان شاء الله .

ادارة ناجحة للوقت

الخبـــير : تكلمنا فى المرة السابقة عن طريقة لادارة الوقت •• ان أول خطوة بعد التوكل على الله ، هى تحديد الاهداف •• على أن تكون هـــذه الأهداف واضحة ومكتوبة ، ومعبرا عنها رقميا ونوعيا وزمنيا ، ثم ترتيب الأولويات ••

المـــدير : هذه خطوة جيدة ، وتتمشى مع الادارة بالاهداف ••

الخبـــير : الى حد كبير ، حيث أن الهدف هو الذى يعطيك معنى لعملك ، ويرشدك الى البدائل المناسبة لبلوغه ، ويحدد لك الانشطة المطلوبة لتحقيقه ، ويساعدك فى تحديد المعايير اللازمة لقياس النتائج التى تتوصل اليها •

المـــدير : وما هى الخطوة الثانية ؟

الخبـــير : هى تحديد الاعمال والانشطة المطلوب أداؤها لتحقيـــق الاهداف المحددة فى الخطوة الاولى ••

المـــدير : نعم •• دعنى أقل لك الخطوة الثالثة ؟ انها تحديد الوقت اللازم لانجاز كل هذه الاعمال ••

الخبـــير : بالضـــبط •

المـــدير : مع تحديد المسموحات ، زيادة أو نقصا ••

الخبـــير : تماما •

المـــدير : هذا كل ما فى الامر !

الخبــير : لا •• تجيء بعد ذلك الخطوة الرابعة وهى حصر الاعمال الزائدة ، أى تلك التى يمكن أن تسندها لغيرك •• تفوضها لمن هم أدنى منك تنظيميا •••

المــدير : وكذلك الاعمال التى يمكن الاستغناء عنها •••

الخبــير : صحيح •• ويجب أن تضع قائمة بهذه الاعــمال الزائدة وأنواعها ••

المــدير : وذلك حتى يمكن أن نفكر فى إزالتها •••

الخبــير : أحسنت ، هذه هى الخطوة الخامسة : اتخاذ الاجراءات اللازمة لازالة هذه الاعمال الزائدة ، وخطوات تنفيذ هذه الاجراءات ، مثل اختيار الشخص الذى ستسند اليه هذه الاعمال ••••

المــدير : تبقى بعد ذلك الاعمال والانشطة الضرورية ••

الخبــير : بالضبط ••• ولكن هذه الانشطة الضرورية يجب أن ترتب حسب أهميتها ، حتى تتمكن من وضع جدول زمنى لتنفيذها حسب أولوياتها •

المــدير : ممتاز •• سأقوم بتنفيذ هذه الطريقة فورا •••

الخبــير : مهلا •• هناك خطوة أخرى هامة ••

المــدير : وما هى ؟ •• انتظر •• أظننى أننى أعرف هذه الخطوة ••

الخبــير : لابد أنك تعرفها ••

المـــدير : هى المتابعة والمراجعة •• للتأكد من انجاز الاعمال المطلوبة فى أوقاتها المحددة •••

الخبـــير : وللتأكد من شىء آخر أيضا •••

المـــدير : وهو مدى تحقيق الاهداف التى تم تحديدها •••

الخبـــير : بالقطع •• حتى يكون تفكيرنا نحو النتائج ، وليس فقط الانشـــطة والاجراءات •• وهـــذا ما يميز المنجزين عن غيرهم •••

المـــدير : إذن دعنى ألخص الخطوات السبع التى ذكرناها ، حتى أتأكد من استيعابها : وضع الاهـــداف ، تحديد الاعمال المطلوبة ، تقدير الوقت اللازم لتنفيذها ، حصر الاعمال الزائدة ، إجراءات ازالتها ، وضع جدول زمنى للأعمال المطلوبة ، وأخيرا المتابعة والمراجعة •

الخبـــير : ولا تنس أن هذه عملية مستمرة •• اجعلها نمطك •• فاذا فعلتها كل مرة تريد أن تنجز فيها شيئا ما ، اعتدت عليها ، وأصبحت أكثر تنظيما لوقتك ، وأكثر استغلالا له ، والأهم من ذلك تحقيق الانجازات التى تريدها •

المـــدير : وهذه طبيعة الادارة •• عملية مستمرة لا تنتهى ••

الخبـــير : بالضبط ، واستعن فى كل هذا بالله تعالى •• واذكر دعاء عمر بن الخطاب رضى الله عنه : اللهم بارك لى فى أوقاتى وساعاتى •••

المـــدير : سأفعل ان شاء الله ••

الخبـــير : وفقـــك الله ••

٦

انا مدير ··· اذن انا مبتكر

* المبتـــكر : الفــرد والمنظمـــة
* غير مبتـــكر : لمـــاذا ؟
* عندكم بيروقراطى ؟ لا ··

المبتكر : الفرد والمنظمة

المدير : قل لى أيها الخبير ، من هو المدير المبتكر ؟

الخبير : هذا سؤال ممتاز ، ولكن لكى نجيب عنه ، هل يمكن أن نسأل سؤالا آخر تمهيديا ؟

المدير : وما هو هذا السؤال ؟

الخبير : ابحث أنت .

المدير : نعم ، أستطيع أن أسأل : هل أحتاج أنا المدير الى ابتكار أو ابداع ؟ أو بمعنى آخر لماذا احتاج اليه ؟

الخبير : والاجابة نعم ، تحتاج الى قدر كبير من الابداع ، حيث أنك تدير ثلاثة عناصر هامة ، تبدأ كلها بالألف — حتى يسهل تذكرها :

أفراد : وهم يختلفون فى المؤهلات والخبرات والخلفية الثقافية والاجتماعية ، وأهم من ذلك فى الدوافع والطموح والعادات .

أشياء : ويدخل تحت هذا العنصر كافة الادوات والمعدات والخامات ... التى تستخدمها ويستخدمها مرءوسوك لأداء الأعمال المطلوبة .

أفكار / أساليب : تلك الطرق التى تدير بها أعمالك وتوجه بها أفرادك لتحقيق الأهداف المطلوبة .

المدير : ولكن هذه الطرق والاساليب محددة ــ فى مؤسساتنا ــ من قبل الادارة العليا ، فأى مجال للابتكار ؟

الخبير : الادارة العليا تحدد الطرق والاساليب التى يجب أن تتبعها الادارات والاقسام المختلفة ••• وذلك على المستوى الكلى حتى تتسق الجهود وتتناسق بين هذه الاقسام • ولكن من جهة أخرى هناك طرق وأساليب أخرى جزئية ، أو فرعية ، خاصة بكل ادارة أو قسم على حدة لا يستطيع تحديدها أو تنفيذها الا الأشخاص المعنيون •

المدير : فعلا •• هناك مثلا المداخل المختلفة التى أتبعها مع المرءوسين لزيادة انتاجيتهم ••• وهناك مثلا طرق تدريب المرءوسين ، كل بالشكل الذى يصلح له لتكثيف قدراته ورغباته ••

الخبير : نعم •• وهناك أيضا أساليبك لدفع الافراد للعمل ، وزيادة شعورهم بالانتماء ••• وزيادة الانضباط وتقليل التسيب •••

المدير : صدقت ، كل هذا يحتاج منى الى مجهود ذهنى كبير ، وأفكار جديدة غير تقليدية •••

الخبير : اذن هنا يجىء مجال الابداع والابتكار ••

المدير : ولكن أليس الابتكار موهبة يولد بها بعض الناس ، فتجدها عندهم ، وتفتقدها عند آخرين ؟

الخبير : هذا ما يعتقده كثيرون .. ولكنه ليس صحيحا .. اذ أن الابداع يمكن تعلمه ، وتجربته ، والاعتياد عليه .. وقد يصبح طريقة للتفكير عند بعض الناس ..

المدير : ولكن .. أليست هناك خصائص معينة للمبتكرين ؟

الخبير : بلى ... وهذا هو السؤال الذى بدأت به حديثك ... هناك خصائص وكذلك مهارات يتميز بها المبدعون ...

المدير : هاتها ...

الخبير : انظر اليها بعناية ، لترى ما يوجد عندك منها بالفعل ، وما يمكنك اكتسابه وتعلمه منها .

المدير : أنت تزيد شوقى لمعرفتها ...

الخبير : من أهم خصائص المبتكر أنه : واع ، مجدد ، مفكر ، لماح ، ايجابى ، معبر ، خيالى ، مثابر ، مستقل ، مرن ، بعيد النظر ، متفائل ، متنوع الاهتمامات ...

المدير : كما أن سلوك الشخص المبتكر يختلف عن سلوك غيره من الأفراد ..

الخبير : نعم ، فلماحيته وخياله الواسع يمكنه من اعطاء عدد كبير من الأفكار سريعا . فتجده نشطا فى الاجتماعات وفرق حل المشكلات . كما تجد أفكاره أصيلة غير مسبوقة وأحيانا غير عادية . وهو يدرس أفكار الآخرين بعناية أيضا ، ويؤخر الحكم عليها ويعطيها الوقت الكافى من

التحليل والفهم ، ويقيمها على أساس محتواها وجدارتها وليس على أساس مصدرها أو صاحبها •

المدير : وهذا ما نقصده حين نتكلم عن الموضوعية ودراسة الحقائق وعدم التحيز •

الخبير : نعم ، وتجده كذلك مستقلا بحكمه ، مرنا غير متسلط ، يتتبع الافكار فى كل مكان ، ومن أى انسان ••

المدير : انه فعلا مختلف عن الآخرين •• ولكن هل يرى نفسه كذلك ؟

الخبير : نعم ، هو يرى نفسه مختلفا عن الآخرين •• ولكن الشخص المبتكر ليس مغرورا •• فعنده فكرة واضحة عن الواقع الذى يعيش فيه دون مبالغة •

المدير : ولكن بالتأكيد •• هذه قلة من الناس ••

الخبير : أوافقك على هذا •• ولكنهم موجودون •• وقد يكونون مغمورين لايعرفهم الناس ولا يجدون الفرصة لتنفيذ أفكارهم •

المدير : وكيف يمكن اكتساب الابتكار ؟

الخبير : هناك عدة وسائل : منها التعلم ، والخبرة ، والتجربة ، والنظرة الشمولية ••

المدير : وهل هناك اذن واجب على المنظمات فى هذا المجال ؟ بعبارة أخرى •• هل هناك خصائص للمنظمة المبتكرة مثلما أن هناك خصائص للافراد المبدعين •

الخبير : طبعا .. فالمنظمة الفذة تضم أفرادا مبتكرين .

المدير : يعنى توظف الأفراد الذين يتميزون بالقدرة على الابتكار .

الخبير : هذه واحدة .. ثم تدربهم فى مجال الابداع ، وتفتح أمامهم قنوات الاتصال ، وتنشىء بداخلها بنكا للافكار ، وتعقد جلسات العصف الذهنى وفرق العمل لحل المشكلات .. والتطوير التنظيمى ...

المدير : سمعت أنهم فى اليابان يعقدون مثل هذه الجلسات .

الخبير : نعم ، هناك حلقات ضبط الجودة المشهورة عندهم ، والتى تنبع منها أفكار كثيرة يستفيدون منها فى تطوير المنتج وتحسين كفاءته ..

المدير : وهناك شركات تطلب من عمالها أن يقدموا لها أفكارهم — احدى الشركات تطلب عشر أفكار سنويا — فى المتوسط — من العامل الواحد .

الخبير : فهى اذن تشرك العاملين فى مناقشة مشكلاتها ، وتسمح بالاختلاف والخروج عن المألوف ، ولديها تخطيط طويل الأجل ، ولكنه مرن ، ولا تلتزم بالسياسات والمنتجات الحالية .. بل تمد نظرها لفرص جديدة . فهى من المنظمات الرائدة التى تكلمنا عنها عند الحديث عن الاستراتيجيات .

المدير : فالتنظيم اذن فى المنظمات المبتكرة يتميز باللامركزية ،

ويستخدم أشكالا متنوعة كالمصفوفة •• ولابد أنه يخصص كذلك ادارة مستقلة للبحوث والتطوير •

الخبير : هذا صحيح •

المدير : فالمجال مفتوح للابتكار اذن ؟

الخبير : هل أجبت عن سؤالك الذى بدأنا به حديثنا ؟

المدير : نعم ، ولكنك أثرت فى ذهنى أسئلة أخرى كثيرة ••

الخبير : هذه بداية الابتكار !!

غير مبتكر ! لماذا ؟

المدير : أردت أن أسألك أيها الخبير ، عن معوقات الابتكار والابداع ..

الخبير : هى كثيرة .. ويمكن أن نقسمها الى شخصية ــ ترجع للفرد نفسه ، وتنظيمية واجتماعية .

المدير : أتخيل أن المعوقات الشخصية توجد فى الفرد نفسه ، كالخوف من الفشل مثلا .. والخوف من نقد الآخرين أو سخريتهم .. وتجنب الخروج عن المألوف .

الخبير : تماما .. كما أن ادراك الشخص نفسه ، قد يكون معطلا للابداع . فالرؤية غير الصحيحة وضيق الادراك ومحدوديته .. وتفسير الاشياء بغير معناها الحقيقى ــ لأسباب نفسية أو فسيولوجية ــ كل ذلك يعطل الابداع أو يحد منه .

المدير : وماذا عن دوافع الشخص ؟

الخبير : ان كثيرا من الدوافع النفسية والاجتماعية ــ كاثبات الذات واحترام الآخرين ــ اذا وجدت بدرجة مرتفعة ، توجه سلوك الشخص نحو الابداع والأفكار الجديدة .

المدير : وما هى المعوقات التنظيمية اذن ؟

الخبير : هى التى ترجع الى ادارة المنظمة . فقد تحول اللوائح والالتزام بالتعليمات دون التفكير الجديد . كما أن

التوقعات التى تحملها الادارة تجاه الافراد ـ كالطاعة التامة مثلا وتنفيذ ما هو مطلوب بالضبط دون زيادة أو نقصـــان •

المـــدير : وهذا ما نلمسه فى سلوك الموظفين ـ المتوسط أو دون المتوسط ـ فى المنظمات البيروقراطية •

الخبـــير : وهذا ما يسميه جولدنر المستوى الأدنى المقبول للسلوك الوظيـــفى •

المـــدير : نأتى الآن الى المعوقات الاجتماعية •

الخبـــير : وهى ما تقضى به التقاليد والاعراف ، والتنشـــئة التى يتلقاها الصغار •

المـــدير : تعنى مدى ما يغرسه الآباء فى أبنائهم من الاستقلال •• والتعبير عن النفس ••

الخبـــير : بالضبط • وكذلك المدرسة •• فى المراحل الأولى لتكوين الطفل ، وتشكيل فكره وشخصيته •

المـــدير : لذلك تجد الدول المتقدمة تحرص على أن تضع فى مناهج الدراســـة فى المراحل الأولى تنمية القـــدرة التفكيرية للاطفال •

الخبـــير : فتجدهم يعلمونهم مثلا خطوات التفكير المنطـــقى كما يضعها الفلاســـفة • كما أنهم فى الانشـــطة الاجتماعية والترفيهية ، يتيحون للاطفال الاشتراك فى التخطيـــط لهذه الانشطة والتعاون لتنفيذها ثم مراجعة نتائجها •

المدير : دعنا اذن نقل بعد هذا النقاش المفيد ، ان الابداع ممكن ومتاح ، ويتطلب مجهودات من كل من الفرد والمنظمة ، ويمكن إكتسابه بالتعليم والتدريب والتطوير التنظيمى ، ويجب التنبه لموقاته حتى يمكن التغلب عليها ٠

الخبير : هذا تلخيص بديع ٠ ودعنى كذلك أعرض عليك احدى عشرة طريقة لتنمية الافكار الجديدة كما وصفها ليستر بيتل ٠

المدير : هى وصفة دوائية اذن !

الخبير : بل وصفة قابلة للمرونة والتصرف الشخصى من المدير ٠٠

المدير : هاتها :

الخبير : ١ ــ اختر الوقت المناسب ــ ما هى أفضل ساعاتك خلال اليوم ؟

٢ ــ نم مصادر الأفكار ــ ابحث دائما عن مصادر جديدة ٠

٣ ــ لا تخف من العمل بمفردك ــ فكثير من الافكار الجديدة يأتيك وحيدا ٠

٤ ــ اعمل جلسات أفكار ــ بينك وبين نفسك ٠٠ سجل الأفكار ٠٠ استمر ٠

٥ ــ لا تقلق لضياع بعض الافكار ــ أحيانا يكون ٨٪ فقط من الافكار عمليا ٠

٦ ــ لا تقلق بالنسبة لآراء الاخــرين ــ حتى وان سخر الناس من أفكارك •

٧ ــ كن يقظا متنبها للتغيرات ــ فالتغيير يوحى بأفكار جديدة •

٨ ــ تنبه للمشكلات من حولك ــ افتح عينيك •• عقــلك ••

٩ ــ اكتسب عقل النحلة ــ اجمــع أفكارك من كل سبيل •• كالنحلة تدور حول كل الزهور •

١٠ ــ استعد للافكار الجديدة ــ تعلم الاسترخاء ، ثم اعمل من جديد •

١١ ــ تعلم أن تتوقف عن أخطائك ــ حددها ، عالجها ، لا تكررها •

المــدير : سآخذ هذه النصائح فى الأعتبار •

الخبــير : ولا تنس أن تبدأ كل الخطوات السابقة بالتوكل على الله تعالى ، وطلب العون منه ، والثقة فى تحقيق الهدف •

المــدير : تبارك الله رب العالمين •

عندكم بيروقراطى ؟ ـ لا

المـدير : كنت ومجموعة من الزملاء نناقش الآثار التى تتركها البيروقراطية التى نلمسها فى الجهات التى نتعامل معها ، على أعمالنا ودرجة الفعالية التى نحققها ..

الخبـير : وماذا تعنى بالبيروقراطية ؟

المـدير : البطء وعقم الاجراءات والتعطيل الذى لا مبرر له ...

الخبـير : هذا ما صارت اليه لفظة البيروقراطية الآن ...

المـدير : وماذا كانت قبل ذلك ؟

الخبـير : الواقع أن البيروقراطية معناها الادارة من خلال المكتب ، أى أن المدير يستطيع من مكتبه أن يدير أعماله ، لأن هناك نظاما أو روتينا يتكون من مجموعة من القواعد ، اذا طبقت فسوف تنجز الاعمال وتقضى المصالح بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة . ولذلك تجد أن ماكس فيبر وضع ما أسماه بالنموذج الأمثل للبيروقراطية .

المـدير : ولكننا اتفقنا أنه ليس هناك نظام مثالى ..

الخبـير : هذا صحيح .. النظام يجب أن يكون واقعيا أو طبيعيا ملامسا للظروف البيئية ومتأثرا بها ...

المـدير : وهذا هو النظام المفتوح ..

الخبـير : نعـم ..

المـدير : ولكن لماذا اكتسبت البيروقراطية اذن المفهوم الخاطىء من البطء وطول الاجراءات ..

الخبـير : الواقع أن هناك عدة أسباب : أولها التطبيق العملى .. فقد أخذ الناس — وخاصة ذوى المصالح العاجلة — انطباعا أن القواعد الموضوعة تعرقل مصالحهم لا تقضيها ، وتطيل الوقت اللازم لانجازها . وأخذ هذا الانطباع ينتقل من جيل الى جيل حتى أصبحت له حكايات ونوادر .

المـدير : هذا من جانب الجمهور ..

الخبـير : وأما من جانب الموظف العام فقد أصبح — حرصا منه على الالتزام بقواعد النظام — يدقق فى كل خطوة ويتأكد من سلامتها .. وبدأ بذلك يكتشف أخطاء تتطلب العلاج أو الانتظار ، فهذا التوقيع ناقص أو بعض أجزاء المستند غير واضحة .

المـدير : ولابد أن وراء هذا الموظف مديرا بيروقراطيا أيضا ...

الخبـير : قد يكون الأمر كذلك .. فقد يلمس الموظف أن كل ما يريده رئيسه هو استيفاء الاجراءات اللازمة ... ويرى منه اهتماما شديدا بالوسائل وليس الأهداف .. ومن ناحية أخرى ، قد يكون الموظف مخطئا فى فهم رئيسه .. أو أن الأخير لم يعطه التدريب والتوجيه المناسب .

المـدير : وبالتالى ينساق الموظف وراء القواعد والاجراءات فى حد

ذاتها ، وتلفه دوامتها بحيث ينسى أن هذه القواعد موضوعة لتسهيل بلوغ هدف معين ..

الخبير : كموظف الحسابات الذى يسهر ليالى يدقق خطأ بسيطا فى أحد الحسابات لا يتجاوز قروشا قلائل . أو كالذى يرسل عدة خطابات لأحد العملاء يطالبه بدين صغير ربما لا يزيد كثيرا عن مصاريف تحصيله .

المدير : وأحيانا قد يتطوع الموظف لفرض مزيد من الاجراءات والالتزام بها ، مما يؤدى الى مزيد من البطء والمتاعب وارتفاع التكاليف .

الخبير : هذا صحيح .. انه هنا « يبتكر » من وجهة نظره ، حتى يكون ممتازا فى عيون رؤسائه البيروقراطيين .. وهذا ما يسمى بالبيروباتية ، أى أن البيروقراطية اذا اشتدت وتمكنت من انسان أصبحت مرضا .

المدير : وربما يحدث ذلك فى المؤسسات التقليدية القديمة .. وكذلك الاجهزة الحكومية ، حيث أنها أكثر المنظمات التزاما بالقواعد ، حرصا منها على مواردها المحدودة .

الخبير : هذا صحيح .. والخوف أن تمتد الى المنظمات الحيوية ، التى يتطلب تحقيق الأهداف فيها قدرا كبيرا من المرونة ... فهنا يجب أن يدير المدير بالاهداف ، لا أن يدير باللوائح .

المدير : ولكن هذا لا يعنى الخروج عن اللوائح .. أو السير بلا قواعد ..

الخبير : بالضبط ، فلابد لكل عمل من لوائح تنظمه وقواعد يسير عليها واجراءات يتبعها الافراد لانجازه ••• ولكن النقطة أن تكون هذه اللوائح والقواعد والاجراءات وسيلة لا هدفا •• وأن تكون من المرونة والملائمة بحيث تسهل انجاز العمل لا تعوقه •• وأن تكون ـ عندما تستجد الحاجة ـ قابلة للتغيير أو التعديل حتى تتوافق مع المتطلبات أو المستجدات البيئية ••

المدير : ألا تعتقد أن ذلك يتطلب وعيا اداريا من جانب الموظفين ورؤسائهم كذلك • كما يتطلب مزيدا من الدراسات والبحوث التى تمكن المدير من الوصول الى الممارسات العملية المفيدة التى تناسب مجموعة الظروف ـ الفنية والانسانية والتنظيمية ـ التى تحيط بمنظمته •

الخبير : نعم •• ولذلك فان علاج الآثار السلبية للبيروقراطية التى كنت تناقش زملاءك فيها ، لا يمكن أن يتم بين يوم وليلة • ولكنه يحتاج الى تخطيط واع ودراسة تحليلية لهذه الظاهرة وحجمها وآثارها وأسبابها والعوامل المؤثرة فيها ، حتى يمكن التوصل الى المداخل الملائمة لعلاجها ••

٧

مدير الفريق

* التنظيم غير الرسمى
* لماذا التنظيم غير الرسمى
* يد الله مع الجماعة
* فريق ناجح سعيد

التنظيم غـير الرسمى

المـدير : أود أن أسألك سؤالا اليوم .

الخبـير : تفضـل ..

المـدير : ما هو ـ علميا ـ التنظيم غير الرسمى ؟

الخبـير : ودعنى أنا أسألك من جهة أخرى .. هل يوجد عندك تنظيم غير رسمى ؟

المـدير : أظن ذلك !

الخبـير : علام يقوم ظنك هذا ؟

المـدير : اكتشفت من مشاهداتى واحتكاكى المباشر بالمرءوسين أن بينهم أفكارا واتجاهات وقواعد سـلوكية معينـة ، ليست بالضرورة متفقة مع قواعد التنظيم الرسمى أو ما تجرى عليه اجراءات العمل .

الخبـير : وما هو شعورك تجاه ذلك ؟

المـدير : لسـت مرتاحا ..

الخبـير : لمـاذا ؟

المـدير : لأننى أحس بفجوة بين التنظيم الرسمى وغير الرسمى .

الخبير : أنت بلا شك تفكر تفكيرا سليما . ولكن قبل أن نتكلم عن هذه الفجوة ، تعال نجب عن سؤالك الأول .

المدير : تقصد ما هو التنظيم غير الرسمى .

الخبير : نعم ، ودعنا نبدأ بما هو التنظيم الرسمى أولا .

المدير : هو ذلك التنظيم المعلن ، المكتوب ، القائم على أسس واضحة ومعروفة للعاملين . ويتضمن قواعد واجراءات يسير عليها العمل والعلاقات . ويظهر فى صورة الهيكل الذى نرسمه فى الخريطة المعلنة للشركة ، سواء أكانت خريطة اجمالية أو خرائط فرعية أو تفصيلية .

الخبير : تماما .. ونحن حين نتكلم عن ادارة ما ، أو شركة ما ، أو مؤسسة أو مستشفى أو مدرسة ... الخ فنحن نقصد التنظيم الرسمى بتعريفك هذا .

المدير : اذن ما هو التنظيم غير الرسمى ؟

الخبير : التنظيم غير الرسمى هو الوجه الآخر للتنظيم .. فعندما تنظر الى الخريطة التنظيمية التى تكلمنا عنها الآن ، نرى فيها تلك المربعات أو الصناديق التى تمثل مناصب ووظائف معينة . هذه المربعات تملأ بالناس الذين يختارون على أساس مؤهلاتهم ومعلوماتهم وخبراتهم ـ كل حسب الوظيفة التى يعين فيها .. هؤلاء الناس عندما يلتقون سويا فى مجال العمل ، تبدأ بينهم علاقات ...

المـدير : وهذه العلاقات تقتصر فى أول الأمر على العمل •• يبدأ المستند هنا وينتهى هناك ، يتداوله هذا ويوقعه ذلك ، ويستعجله ثالث ويسجله رابع •• الـخ •

الخبـير : بالضبط •• وبمرور الايام تتعدد العلاقة بين هـؤلاء الموظفين والعمال وتتنوع • فيتكلمون سويا عن أمور العمل وغيرها •• فيعبر هذا الموظف لزميله عن صعوبة العمل الذى يؤديه ، ويعلن آخر رأيه فى نظام الحوافز الذى تطبقه الادارة عليهم •• ويسأل هـذا عن صحة زميله •• ويشكو أحدهم للاخر أن ابنه لا يستوعب دروس الرياضة الحديثة التى يتلقاها فى مدرسته ••

المـدير : اذن تشمل العلاقات أمورا متعددة ••

الخبـير : نعم •• فالتنظيم غير الرسمي هو شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التى تنشأ وتنمو وتستمر بين جماعة من العاملين نتيجة وجودهم فى مكان واحد للعمل ، ومشـاركتهم لأهداف واحدة ، ومواجهتهم لمشـكلات متشابهة ، ونتيجة أيضا لتقاربهم فى الميول والافـكار ، واتفاقهم فى القيم والاتجاهات أو تشابههم فى المؤهلات ، أو مجيئهم من بلدة واحدة •

المـدير : هل معنى هـذا أن كل تنظيم يوجد فيه تنظيم غـير رسمى ••

الخبـير : تماما •• نحن نتكلم عن تنظيم واحد له وجهان ، الأول رسمى والآخر غير رسمى ، الأول يمثل الجانب الرشيد ،

المخطط ، المدروس . والثانى يمثل الجانب الاجتماعى : الناس فى سلامهم وكلامهم وأحاسيسهم ورضاهم وسخطهم واعجابهم واقبالهم واعراضهم ... ولذلك يسمي التنظيم غير الرسمى أحيانا تنظيم الظل أو جماعات العمل .

المدير : وقد يكون هذا التنظيم غير الرسمى فى حدود الادارة أو القسم الواحد ، وقد يتعدى حدود الادارات والاقسام .

الخبير : نعم .. فتجد جماعة معينة تتألف من واحد فى هذا القسم ، واثنين من هذه الادارة ، وواحد من تلك الشعبة ...

المدير : وكيف نتعرف على التنظيم غير الرسمى اذن ؟

الخبير : أنت أجبت عن هذا السؤال مبكرا .. تتعرف عليه بالمشاهدة أو الملاحظة عن كثب ، وبالتجربة ، والاستقصاء ، والاحتكاك المباشر والحديث مع الافراد والجماعات .

المدير : وبذلك تستطيع أن تتعرف على شكل التنظيم غير الرسمى : عدده ونوعه وتكوينه ..

الخبير : بالضبط ، علما بأن مفهوم الجماعة يختلف عن مجرد التجمع أو وجود عدد من الافراد سويا فى مكان واحد .

المدير : كيف ؟

الخبير : لابد من توافر ستة عناصر على الأقل حتى تتكون الجماعة غير الرسمية .

المدير : دعنا نناقش هذه العناصر بعد فترة الراحة القادمة .. نصلى فيها الظهر ونتناول بعض الشاى ..

الخبير : وندعوا الله تعالى أن ييسر لنا أمورنا ..

لماذا التنظيم غير الرسمى ؟

المدير : قلت ان هناك عناصر لوجود التنظيم غير الرسمى •

الخبير : نعم ، أولها الهدف ، فلجماعة العمل أهداف تريد تحقيقها •

المدير : وهل هذه الاهداف تختلف عن أهداف المنظمة .؟ أو الشركة •

الخبير : ربما ، هذا بالاضافة الى الاهداف الشخصية لاعضائها والحاجات التى يريدون اشباعها •

المدير : مثلا ؟

الخبير : الفرد مثلا يهدف الى اشباع حاجة اثبات الذات والتقدير والزمالة ••• هذه أشياء يشبعها فى جماعة العمل •

المدير : والعنصر الثانى ؟

الخبير : العلاقات •• فلا توجد جماعة الا اذا وجدت شبكة متنوعة من العلاقات اليومية المستمرة •

المدير : والتى كما قلنا تتضمن أمور العمل وغيرها •

الخبير : بالضبط ، ثم يأتى بعد ذلك عنصر القيم • يعنى تلك الأشياء التى تعطيها الجماعة وزنا معينا • مثل قيمة الأداء الجيد ، والتنافس ، والطاعة والاخلاص •

المـدير : هذه كلها قيم ايجابية • أليست هناك قيم سلبية تتبناها الجماعة •

الخبير : ربمـا !

المـدير : والا لما وجدت الفجوة بين الادارة والعاملين ، والتى قد تؤدى الى نتائج سلبية ، تصل حتى الى الاضراب كما نسمع فى أمريكا وأوربا الغربية •

الخبير : هذا صحيح • ويوجد كذلك عنصر الأدوار •

المـدير : وهل تختلف هذه الأدوار عن الأدوار الرسمية المنوطة بأفراد الجماعة ؟

الخبير : نعم ، فقد يكون دور أقـدم موظف فى الجماعة هـو الناصح أو المرشد للاخرين فى أمور العمل ••

المـدير : هذا صحيح ••• بدليل أن الأفراد يلجأون أحيانا الى زملائهم فى العمل ليدلوهم على اجراء أو يرشـدوهم الى خطوة من خطوات العمل ، بدلا من أن يسـألوا رؤساءهم المباشرين •

الخبير : بالضبط ، وقد يكون شخص آخر فى الجماعة اجتماعيا مرحا منبسط الشخصية ، فيلعب دور منسق الأنشطة الاجتماعية والترفيهية ••• وهكذا •

المـدير : وهل هناك عناصر أخرى ؟

الخبير : نعم •• توجد أيضا قواعد سلوكية ••

المـدير : هذا عنصر هام . فقد لاحظت أن قواعد التنظيم غير الرسمى تختلف عن القواعد الرسمية .

الخـبير : اعطنا أنت الآن مثالا .

المـدير : قد يتفق الأفراد فى قسم معين فيما بينهم على عـدم التدخين مثلا ، مع عدم وجود قاعدة رسمية بذلك . وقد يتفق الأفراد على تحديد الانتاج وتقييده وعـدم زيادته عن حد معين .

الخـبير : ممتاز .. أنت الآن ذكرت قاعدتين احـداهما ايجابية والأخرى سلبية فالأولى يتناصح الافراد فيها بالخير ، والاخرى يجتمع فيها الأفراد على الخطأ .

المـدير : وهناك قواعد غير معلنة كثيرة .. فقد تذهب الى مصلحة حكومية مثلا قبل نهاية العمل الرسمى بنصف ساعة . فلا يأخذ أوراقك أحد من الموظفين ويطلبون منك أن تأتى غدا ، وهكذا .

الخـبير : ونأتى الآن للعنصر الأخير وهو مجموعة الأحاسيس أو الشعور الذى يتبادله الأفراد تجاه بعضهم بعضا .

المـدير : تقصد الحب والكره مثلا ؟

الخـبير : تماما .. والاعجاب والترابط والتقارب والحسـد ... وغيرها من الاحاسيس التى يحملها الأفراد نحو بعضهم

عندما يعيشـــون فى مكان واحد ويتبادلون العـــلاقات فيما بينهم •

المـــدير : اذن عندنا الاهداف والعلاقات والقيم والادوار والقواعد السلوكية والمشاعر ، حتى تكون لدينا جماعة أو تنظيم غير رســـمى •

الخـــبير : نعم • وبذلك فان مجموع الناس الذين يوجدون فى متجر ما ـــ وان كانت أهدافهم متقـــاربة ويتبادلون علاقات سريعة •••

المـــدير : الا أنهم لا يشكلون جماعة أو تنظيما غير رسمى •

الخـــبير : بالضـــبط •

المـــدير : نأتى الآن الى تأثير التنظيم غير الرسمى •

الخـــبير : قل لى أنت من واقع خبرتك ، ما هو الأثر الذى يتركه التنظيم غير الرسمى على التنظيم الرسمى •

المـــدير : بعد مناقشتنا هذه ، أستطيع القول ان هناك نوعين من التأثير •

الخـــبير : أو ثلاثة •

المـــدير : ربما كان التأثير ايجابيا أو سلبيا ، فقد بدأت أرى الآن أشياء جديدة • فى الواقع يمكن أن يتفق التنظيم غير الرسمى مع التنظيم الرسمى تماما •

الخبير : ومتى يحدث ذلك ؟

المدير : عندما تتفق أهداف الأفراد مع أهداف الادارة . وعندما لا تتعارض قيم التنظيم الرسمى مع قيمهم ومبادئهم الشخصية . وعندما يجد الأفراد فى مجال العمل الاشباع الملائم لدوافعهم وطموحاتهم .

الخبير : وعندما يكون العكس صحيحا ، يحدث التأثير السلبى ، أو الفجوة التى ذكرتها بين وجهى التنظيم .

المدير : ولكنك قلت ان هناك نوعا ثالثا من التأثير ...

الخبير : نعم ، فالى جانب اتفاق التنظيم غير الرسمى أو تعارضه مع التنظيم الرسمى ، فقد يكون أحيانا محايدا . أى أنه يقتصر فقط على مجرد الاغراض الاجتماعية للعاملين .

المدير : ولكن المدير الناجح هو الذى يكسب التنظيم غير الرسمى لصفه .

الخبير : بالضبط ... ولذلك فانه عضو فى جماعة العمل قبل أن يكون قائدها .

المدير : وهنا تجىء المهارات القيادية ..

الخبير : نعم ، انظر الى قول عمر بن الخطاب رضى الله عنه حين كان ينصح سعد بن أبى وقاص أثناء ولايته : « عد مرضى المسلمين واشهد جنائزهم وافتح لهم بابك وشاورهم فى الأمر ، فأنت واحد منهم ، ولكن الله جعلك أكثر حملا » .

المـــدير : تماما ... كم هى صعبة قيادة الناس ..

الخـــبير : ولذلك تراهم فى اليابان وفى أمريكا أيضا يتجهون نحـــو التقليل من رسمية الادارة ، والتقارب مع التنظيم غير الرسمى أو جماعات العمل ..

المـــدير : لأنه تنظيم طبيعى كما ذكرنا ، ولأنه يمكن أن يعضد التنظيم غير الرسمى ويمكنه من تحقيق أهدافه .

الخـــبير : كما أنه من جهة أخرى اذا لم تحسن قيادته يمكن أن يكون مصدر متاعب كثيرة . لذلك تجد المديرين سعداء بتوظيف الروبط (الانسان الآلى) فى شركاتهم .

المـــدير : (مداعبا) : تعنى أن التنظيم غير الرسمى لا يوجد بين الانسان الآلى !

الخـــبير : من يدرى ، لعل الآلات تتفق مع بعضها فى المستقبل .. ضد الانسان أو معه .. ولابد أن يكون هناك مصطلح جديد لهذا التنظيم .

المـــدير : وهل عندك أية أفكار بشأنه ؟

الخـــبير : ليس بعـــد .

يد الله مع الجماعة

المدير : قلت لى مرة يجب أن أكون مديرا لفريق وليس فقط لمجموعة من الأفراد .

الخبير : هذا صحيح .

المدير : وأنا أتفق معك .. هل يمكن أن نناقش كيفية إدارة الفريق ؟

الخبير : بكل سرور . ولنبدأ بالاتفاق حول ما هو « الفريق » .

المدير : نعم ، هو جماعة العمل التى عرفناها آنفا والتى تكون لها أهداف معينة ، وعلاقات بين أعضائها ، وأدوار يؤديها هؤلاء الأعضاء ، وقيم يؤمنون بها ، وقواعد سلوكية يلتزمون بها ، ومشاعر وأحاسيس نحو بعضهم البعض .

الخبير : تماما ، هذا بالاضافة الى أن لكل جماعة تركيبا معينا ، يميزها عن غيرها ، مثل عدد الاعضاء ، أعمارهم ، جنسهم ، مؤهلاتهم ، وظائفهم ، مهاراتهم ..

المدير : ولا نغفل كذلك الامكانات المادية والتكنولوجية المتاحة ، والتى يستخدمها الفريق لتحقيق أهداف العمل ، أى البيئة التنظيمية الداخلية التى تحيط بهذا الفريق .

الخبير : اذن ، فالأرض ممهدة الآن لمناقشة ادارة الفريق . ابدأ أنت بالخطوة الأولى .

المدير : لا شك أنها تحديد الاهداف ، وشرحها لاعضاء الفريق والحصول على اقتناعهم بها والتزامهم بتحقيقها .

الخبير : هذه بداية صحيحة .. ويا حبذا لو أتيح للافراد قدر من الاشتراك فى تحديد الأهداف وطرق بلوغها ومعايير قياس النتائج . ذلك لأن أولى خطوات الالتزام هى المشاركة .

المدير : يأتى بعد ذلك الاتفاق على خطة أو برنامج عمل . وتحديد دور كل عضو فى الفريق بناء على قدراته ومهاراته ، وتحديد علاقة الأدوار ببعضها .

الخبير : على أن نتأكد أن الأفراد يفهمون أدوارهم جيدا — أى التوقعات التى يحملها الآخرون تجاههم ، وأن يفهموا أن العلاقة بين الأدوار متداخلة — أى أن كل دور يعتمد على الأدوار الأخرى ، يؤثر فيها ويتأثر بها .

المدير : وهذا يشير الى أننى أيضا يجب أن أتعرف على توقعات أعضاء الجماعة تجاهى . وأن ألمس نواحى الاتفاق والتعارض بين هذه التوقعات .

الخبير : ان ذلك يوثق الروابط بينكم وينمى روح التعاون بين أعضاء الفريق .

المدير : ثم يجىء التدريب .. وشرح اجراءات العمل وقواعده .

الخبير : ويجب أن تراعى هنا أن تحيط الموظف علما بدرجة أهمية العمل الذى يؤديه ، وعلاقته بالاعمال الاخرى والتأثير

المتبادل بينها وضرورة أن يتقن الفرد عمله حتى يتيح للآخرين أداء أعمالهم بالكفاءة المطلوبة • وأن تتلمس — خصوصا فى بعض الوظائف الهامة — النواحى الابتكارية عند الموظف ، وأن تستثير أفكاره الجديدة •

المدير : هل يمكن هنا أن نستخدم بعض أساليب التدريب الحديثة •

الخبير : مثلا ؟

المدير : العصف الذهنى ••

الخبير : الى حد كبير •• وجلسات الافكار ، وحلقات ضبط الجودة •• ويجب أن توجه تفكير مرءوسيك هنا نحو الانجاز وتحقيق النتائج • عودهم على التفكير فى المستقبل والتوصل الى أداء أفضل •

المدير : أظن نصل بعد ذلك الى التحفيز •

الخبير : نعم ، ويمكنك استخدام طرق متنوعة لتحفيز مرءوسيك •

المدير : كالحوافز المادية والمعنوية ، والايجابية والسلبية ، والفردية والجماعية •

الخبير : وكذلك غرس المنافسة بين الاعضاء ، والتناوب الوظيفى ، والاثراء الوظيفى •

المدير : وهل تعد التناوب والاثراء الوظيفى ضمن الحوافز ؟

الخبير : نعم ، لأنك فى الأول تغير مكان الموظف (حسب طبيعة

العمل) فتجدد نشاطه وتذيب ملله وتقوى رغبته فى العمـــل •

المـــدير : وفى الاثراء الوظيفـــى فانك تنوع فى واجبات الفـــرد ومسئولياته •

الخـــبير : فتذيب ملله أيضا ، وتشعره بأهميته ، وتدفعه كذلك إلى توسيع معلوماته وتعميق مهاراته •

المـــدير : أتفق معك • ودعنى أضف عنصرا آخر محفزا ••• ربما أهمله كثير من المديرين •

الخـــبير : وما هـــو ؟

المـــدير : أن أكون حلقـــة وصل بين فريق العمـــل والوحدات والادارات الاخرى ، وخاصة الادارة العليا •

الخـــبير : تماما •• فأنت تمثـــل فريقك فى مواجهة المســـتويات التنظيمية الأعلى ، وتمثل الادارة العليا أيضـــا أمام فريقـــك •

المـــدير : وماذا بعـــد ؟

الخـــبير : يأتى بعد ذلك تقويم أداء الأعضاء •• تابعهم دوريا •• تحر الدقة والموضوعية والعدالة فى التقويم •• استخدم الرقابة بمفهومها الصحيح •

المـــدير : تعنى عدم تصيد الأخطاء ، والتركيز بدلا من ذلك على

التأكد من حسن سير العمل ومطابقة النتـائج المحققة للاهداف الموضوعة .

الخبير : وكذلك النظر الى المستقبل وتحسـين الأداء . ثم فى مرءوسيك القدرة على التقويم الذاتى . وأطلب منهم اقتراحات محددة لتطوير الانتاجية . اجعلهم يفكرون معك .. كافىء روح الابتكار وامدح الافكار الجيدة ، وطبقها عندما يكون ذلك ممكنا .

المدير : وفى نفس الوقت أطبق الجزاء على المهملين أو المقصرين ، بحيدة وعدالة وأشرح لجميع أعضاء الفريق قواعـد الانضباط والجزاءات وأتأكد من فهمهم لها واقتناعهم بأهميتها .

الخبير : أصبت تماما .

المدير : هل هنـاك شىء آخر ؟

الخبير : نعم ما زالت هنـاك أشـياء أخـرى .

المدير : اذن دعنا نأخذ فترة راحة قصيرة .

الخبير : فكرة جيدة ، نستعيد نشاطنا وننشط أفكارنا .

المدير : دعنى أطلب لك فنجانا من القهوة .

الخبير : أفضل عصير الليمون ، ان وجـد .

المـدير : موجود .. وأنا فى الحقيقة أشرب القهوة حتى أكون متيقظا ومتنبها .

الخـبير : ولكن حاول ألا تكثر منها .. فقليل منها منبه ، ولكن كثيرها مضر .

فريق ناجح سعيد

المـدير : كيف كان عصير الليمون ؟

الخـبير : ممتازا ، ولكن السكر كان فيه كثيرا •

المـدير : أكثر الموظفين هنا يحبون العصير شديد الحلاوة •

الخـبير : ولكن لهذه الحلاوة خطورتها • فكما يصـف الامريكان السكر بأنه أبيض ، وحلو ، ومميت ••• والآن دعنا نعد لادارة الفريق •

المـدير : نعم •• وقفنا عند الرقابة والتقويم والجزاء •• ماذا يجىء بعد ذلك ؟

الخـبير : من الاهمية بمكان أن نتعرف على درجة تماسك الجماعة أو تفككها والاسباب وراء ذلك • وأن نتنبه لنـواحى النزاع بين أفراد الفريق ، والتى قد ترتبط بتغيرات معينة ، فى سلوك الأفراد أو دوافعهم أو اتجاهاتهم ••

المـدير : أو بتغيرات أخرى فنية أو وظيفية أو تنظيمية ••• ولكن كيف نعالج النزاع بين أعضاء الفريق ؟

الخـبير : هناك طرق مختلفة ، كالتوفيق والتسوية والقوة والتجنب والتعاون ، ولكل طريقة منها مزايا وعيوب ، والنواحى التى تتبع فيها •

المـدير : وان كان التعاون أفضلها ـ نظرا لما يترتب عليه من آثار ايجابية •

الخبير : نعم . ولذلك يجب أن تكون متنبها للمشكلات التى تستجد فى الفريق ، وكذلك الشكاوى التى يبديها الأفراد .

المدير : ولكن .. أحيانا لا يعبر الفرد عن الشكوى التى يعانى منهـا !

الخبير : وهنا تجىء براعتك فى التوصل الى الشكوى ... الى المشكلة الحقيقية .

المدير : أعتقد أنه اذا كانت علاقتى بالفريق تقوم على الثقة والوضوح ، والصداقة ، والاحترام ، فاننى أستطيع أن أتعرف على جوانب شكاوى الأفراد — اما فى المقابلات الفردية أو اللقاءات الجماعية .

الخبير : تماما ، وتعتبر اللقاءات الجماعية الدورية على جانب كبير من الأهمية ، حيث تتيح لك الفرصة للتعرف على الطبيعة على كافة أوضاع فريقك — أفرادا وأعمالا ، وتلمس مواطن المشكلات ، والنفاذ الى عناصرها الحقيقية ، وكذلك رؤية نواحى التحسين والعلاج .

المدير : هذا بالاضافة الى اتاحة الفرصة لامداد الاعضاء بالبيانات الحقيقية والمعلومات الضرورية — والتى يهمهم الحصول عليها — عن أية تغيرات تحدث فى العمل ، فنية أو تنظيمية أو غيرها .

الخبير : بالضبط ، ودعنى أضف أن مثل هذه اللقاءات أيضا تدلك على درجة التماسك والتعاون بين أعضاء الجماعة ..

أو درجة التنافر والصراع بينهم • وهذا يتطلب منك اليقظة وحضور الذهن والتنبه لديناميكية اللقاءات •

المدير : تعنى من يتحدث ، ومن يؤيد ، ومن يعارض ، وما هى النقاط المثارة ، ومن هو القائد غير الرسمى ، ونوع المشاعر التى يبديها الحاضرون تجاه بعضهم بعضا •••

الخبير : تماما ، فمثل هذه التفاعلات تساعدك على الغوص الى أعماق الفريق ، وترشدك فى تشخيص المشكلات وتحليلها وبحث نواحى علاجها •• ثم انها أيضا تفيدك فى اختيار أفضل أسلوب للتعامل مع الفريق •

المدير : وهل يفيد هنا أن أشجع أنشطتهم الاجتماعية والترفيهية ، حتى أزيد من اندماج الأعضاء فى الفريق ، ومن ثم تزيد درجة تماسكهم •

الخبير : الى حد كبير •• ان مثل هذه الأنشطة تقوى شعورهم بالانتماء ، ليس فقط لفريقهم ، ولكن أيضا للمنظمة التى يعملون فيها • أعرف رئيس مجلس ادارة احدى الشركات •• كان يطبق هذا الاسلوب •• كان يشجع الرؤساء المباشرين على عقد لقاءات دورية — على فترات تطول وتقصر حسب ظروف العمل •• ثم يجرى لقاء شاملا للعاملين فى الأعياد والمناسبات •• إن ذلك يقوى أواصر الحب بين العاملين ويعمق شعورهم بالانتماء حتى ينظروا الى الشركة التى يعملون فيها على

أنها شركتهم ، تهمهم مصلحتها كما تهمهم مصـالحهم الخاصـة ..

المـدير : سمعت أن بعض العاملين فى الشركات اليابانية يوصون بأن يدفنوا بعد موتهم بجوار الشركات التى كانوا يعملون فيهـا ..

الخـبير : يعنى يريدون الانتساب إليها أحياء وأمواتا ... !

المـدير : هل بقى شىء آخر ؟

الخـبير : نعم .. راجع من وقت لآخر نمطك القيادى ، الذى تتبعه مع فريقك . وطور ما يحتاج فيه الى تطوير ، واستفد من الخدمات المهنية والاستشـارية المتاحة . وقارن بين نمطك هذا ، وأنماط المديرين الآخرين زملائك .. واجتمع معهم ـ دوريا . وناقش معهم مشكلات الفريق ومداخل حلولها ..

المـدير : وهـذا ما أحـرص عليه دائمـا هنا ... انه جـزء من التطوير التنظيمى الذى تحاول شركتنا أن تطبقه .

الخـبير : بقيت نقطة أخيرة وليست آخرة ..

المـدير : ما هى ؟

الخـبير : هى القدوة الحسنة من جانبك ، حتى يسير أعضاء الفريق على نهجك .. فى الانتظام .. والغيرة على العمل ..

والحرص على أدائه .. والاخلاص فى تحقيق نتائجه .. والرغبة فى تحسينه وتطويره ..

المــدير : وقبل كل ذلك وبعده التوكل على الله تعالى ، وطلب العون منه سبحانه ، وعقد النية الصادقة للعمل المثمر الجــاد .

الخــبير : صدقت ، وفقك الله .

٨

موظفــون جــادون

* الوعـــــى

* الالتــزام ··· ضرورى

الـــــوعى

المــدير : أريد اليوم أن أناقش معك قضية هامة ..

الخــبير : وما هى ؟

المــدير : وعى الموظفين الذين يعملون فى المنظمة .

الخــبير : وما الذى يجعلك تفكر فى هذا الآن ..

المــدير : أشعر من خلال مشاهداتى أن درجة الوعى التى توجد عند هؤلاء الافراد تحتاج الى دفعة جديدة .. وأريد أن أتحقق من ذلك ، حيث أن وعى هؤلاء الناس يؤثر على أدائهم الوظيفـى وانتاجيتهم ، وعلاقاتهم مـع زملائهم ورؤسائهم .

الخــبير : دعنى أسألك أولا عن مفهومك لوعى العاملين ..

المــدير : أعتقد أن الوعى مفهوم مركب ..

الخــبير : نعــم ...

المــدير : فهو يتكون من عناصر عديدة .. هى فكرة الموظف عن الوظيفة .. ما الذى يتوقع أن يجده فى الوظيفة من اشباع لحاجاته ... ما هو استعداده للعطاء .. ما هو مفهوم مصلحة العمل عنده ، وكذلك الصالح العـام للمجتمع ... ما درجة المساهمة التى يريد أن يقدمها

فى سبيل تحقيق أهداف المنظمة التى يعمل فيها •• ما هى درجة تعاونه مع زملائه ورؤسائه وجمهور المتعاملين معـه •••

الخـبير : رائع ••• وأيضا مـدى تقبله للاوامر والتوجيهـات التى يتلقاها من رؤسائه واستعداده لتنفيذها •• ما مدى حماسه واقباله على برامج التدريب والتنميـة التى توفرها له منظمته •• ما هو استعداده لاغتنام فرص التقدم والترقية المفتوحة أمامه •• ما هى الأسس التى يتوقع أن تستخدم فى تقويم أدائه وقياس انتاجيته ••

المـدير : نحن الآن اذن فى الاتجاه السليم للموضوع ••

الخـبير : نعـم ••

المـدير : اذن دعنا نبحث كيف نتعرف على درجة الوعى المتوفرة لدى الأفراد •

الخـبير : ولكن ألا تحب أن تفكر قبل ذلك ، فى العوامل التى تؤثر ــ ايجابا أو سـلبا ــ على وعى الموظف ونظرته تجاه وظيفته •

المـدير : بلى •• أرى أولا أن التنشئة الأولى والتربية المبكرة ــ فى الأسرة هى أول هذه العوامل •• ثم يأتى بعـدها التعليم الذى يتلقاه الفرد تباعا فى المراحل التعليمية المختلفة ••• ثم هناك أيضا القيم والقواعد السلوكية المتعارف عليها ، ومدى تطبيق المجتمع لها فى علاقاته

ومعاملاته ، ومدى مراقبته للالتزام بها ومعاقبته لغير الملتزمين .

الخبير : ثم تجيء بعد ذلك العوامل الوظيفية . كالتدريب الذى يتلقاه الموظف قبل الالتحاق بوظيفته ، وأثناء استمراره فيها . وكذلك المسار المهنى الذى يسلكه الفرد ، والتجارب والخبرات الشخصية فى العمل والنتائج التى حققها والعائد الذى حصل عليه مقابل ذلك .. ثم هناك أيضا المجهودات التى تبذلها ادارة المنظمة بالتعاون مع الأجهزة والمؤسسات الأخرى لرفع درجات الوعى وتنمية العادات الوظيفية السليمة .

المدير : بقى اذن أن نتعرف على درجة وعى الأفراد الذين نشغلهم ..

الخبير : ان ذلك يتم على مراحل ، وبصورة مستمرة تقريبا .. فأنت تتعرف على وعى هؤلاء الأفراد أولا فى مقابلات التعيين ، واختبارات التوظيف ..

المدير : ثم بعد ذلك من خلال الاحتكاك المباشر أثناء العمل والأداء الفعلى لواجبات الوظيفة .. ولكن افرض أننى فى نقطة زمنية معينة ، أردت أن أقيس درجة الوعى عند العاملين فى ادارتى ..

الخبير : سبيلك هنا الاستقصاء أو المقابلات المتعمقة ، وكذلك الملاحظة المباشرة .. ومن خلال هذه الأدوات تستطيع أن تقيس وعى العاملين من ناحية ، وأن تتعرف كذلك

على العناصر الوظيفية المؤثرة ايجابا أو سلبا ، من ناحية أخرى •

المـــدير : والتى قد توجد فى الوظيفة نفسها أو فى البيئة المادية للعمل أو البيئة الاجتماعية ••

الخـــبير : تمـــاما ••

المـــدير : ولكن كيف يمكن أن نزيد وعى الموظفين ؟

الخـــبير : هذا أمر يتوقف على النتائج التى سنتوصل اليها • ولكن بشكل عام يمكن للقدوة الحسنة ، والممارسات الصحية ، والتوجيه الســـليم ، والتدريب والتطوير المســـتمر ، والحوافز المبنية على أسس موضوعية ، أن تحدث آثارا جيدة فى المدى القريب والبعيد •••

المـــدير : نعم •• فأنا أشـــعر بضرورة تعميق وعى الافـــراد ، ورؤسائهم أيضا •• حتى تتوجه جهودهم جميعا نحـــو تحقيق أهداف الادارات والاقسام التى يعملون فيها ، ومن ثم تحقيق الهدف الكبير الذى تسعى اليه المنظمة ، والذى تسهم به فى تحقيق أهداف المجتمع أيضا •

الالتـــزام ··· ضــرورى

المـــدير : كنت أفكر أمس فى طريقة ناجحة لتكوين الشـــــعور بالالتزام عند الموظفين ، وتعميق هذا الشعور بحيث ينعكس على تصرفاتهم ، ويصبح شيئا داخليا عندهم ، ولا يحتاجون معه الى رقابة خارجية •

الخـــبير : هذا تفكير طيب ، فان الرقابة الداخلية أشد تأثيرا ، لأنها تدفع صاحبها طواعية واختيارا • غير أن رقابتك على مرءوســـيك لازمة أيضـــا الى جانب شـــعورهم بالالتزام • وذلك حتى تستقيم تصرفاتهم وتنسجم مع بعضها فتتناسق جهودهم نحو الهدف المطلوب •

المـــدير : ولكن ألاحظ أن بعض الموظفين لا يبذلون فى عملهم الجهد المناسب ، أو يهملون ما يسند اليهم من واجبات ، وهم قلة والحمد لله ولكن لـــماذا يحدث هذا فى رأيك ؟

الخـــبير : ان الاجابة توجد عندك فى الواقع •• فأنت الذى تقودهم وتوجههم عن قرب ، وأنت الذى تتحدث معهم وتسمع منهم ••

المـــدير : هذا صحيح •• وربما كان السبب الغالب هو تراخى بعض القيم •• وغياب المفهوم الجاد للعمل •• ونقص الوعى •• وسوء فهم قضية الأخذ والعطاء •• وهذا ما دعانى الى التفكير فى طريقة جادة لتنمية الشـــعور بالالتزام •

الخبير : اذن تعالى نفكر فيها سويا .. وبشكل منظم .

المدير : دعنا نبدأ أولا بالجانب الاخلاقى .

الخبير : نعم لابد فى البداية من توفر عنصرين : أولهما تعميق القيم الدينية الاصيلة التى تحث على العمل وأن قيمة الفرد فى الحياة تقاس بما يقدمه لمجتمعه من انجازات .

المدير : دعنى أقل لك العنصر الثانى : هل هو الوعى بالمصلحة العامة ؟

الخبير : نعم ، وأن الجهد الذى يبذله الموظف أو العامل فى وظيفته انما يخدم بها فى النهاية وطنه الكبير ويسهم فى تقدمه ورفعة شأنه .

المدير : وقد وعت الشعوب المتقدمة هذا الدرس جيدا .. وأبرز مثل لهذا اليابان .

الخبير : بالضبط ، أن العامل اليابانى يرى أن مصلحة بلده هى مسئوليته الشخصية .

المدير : وماذا يأتى بعد ؟

الخبير : يأتى وضع الموظف فى العمل الذى يتلائم مع قدراته ومؤهلاته ومعلوماته ، وأهم من ذلك طموحه ورغباته .

المدير : ولكن من الصعب تحقيق رغبات الموظف فى كل الاحوال .

الخبير : وهنا يأتى دور الاعداد والتمهيد للموظف ... اذ يجب

أن تشمل برامج الاعداد والتدريب توجيها للموظف وتكوينا لرغبته فى بعض الأعمال •

المدير : لذلك يدخل كثير من المنظمات اليوم نشاط تخطيط المسار المهنى للعاملين ••

الخبير : حتى تتابع الفرد من بداية تكوينه المهنى ، وحتى دخوله الخدمة ، الى استمراره فيها ، وحتى نهاية المطاف •

المدير : وماذا يجىء بعد الإعداد والتمهيد ؟

الخبير : يجب تعريف الموظف بوظيفته جيدا ، وبيان الدور الذى تلعبه هذه الوظيفة فى الأداء الكلى للمنظمة •• حتى يفهم بدايتها ونهايتها وعلاقتها بالوظائف الاخرى والمجهود الملائم لإتمامها فى هذا الاطار الشمولى •

المدير : ثم يجىء بعد ذلك دور التدريب ، إذ لابد من إمداد الموظف بالتطوير الملائم لتوسيع معلوماته وتعميق مهاراته فى الأعمال التى يؤديها ، ومساعدته على تطبيق المهارات التى يتعلمها حتى ترتفع انتاجيته •

الخبير : أحسنت ، ويكمل هذا القدوة الصالحة فى المدير ذاته •••

المدير : نعم ، فلا يطلب من مرءوسيه الالتزام والعمل الجاد ، وهو لا يعمل أو لا يلتزم •

الخبير : لذلك فان على المدير مسئولية كبيرة •• فهو بمثابة الأب فى الأسرة أو الربان فى السفينة ، يفعل التابعون ما يفعله ويتركون ما يترك •

المـدير : ولكن ماذا عن الحوافز ؟

الخـبير : لقد ذكرتها فى التوقيت السليم الآن .. ولابد لكى تؤتي الحوافز ثمارها أن تتوفر فيها عدة شروط : أولا تنوعها من مادية الى معنوية ومن إيجابية الى سلبية ...

المـدير : ثم لابد أيضا أن تكون ملائمة لنوع الجهـد المبذول فى العمـل ..

الخـبير : ومن المهم كذلك أن تتوفر عدالة توزيعها ، بحيث ترتبط بالنتائج والانجازات التى يقدمها الموظف .

المـدير : ويستلزم الأمر هنا أن تكون هناك أسس موضوعية عادلة لقياس الأداء ، تعتمد على التحديد الدقيق لما هو مطلوب من الموظف إنجازه ، والعناصر التى يمكن استعمالها فى قياس هـذا الإنجاز — أى المعـايير الكمية والنوعية والزمنية . فاذا أجاد الموظف أخذ جزاءه الايجابى ، بقدر إجادته . وإذا قصر وثبت خطأه أو اهماله أصابه الجزاء السلبى .

الخـبير : وبذلك يعرف الموظف أن مجهوداته لن تذهب سدى ، وأن رئيسه يفرق بين من يعمل ومن لا يعمل ، فيزداد شعوره بالالتزام .

المـدير : شكرا لك ، أعتقد أننى توصلت الى الحل .

الخـبير : ولكن لا تنس أن تتابع هذه الطريقـة وتدخـل عليها من التحسينات ما يستلزمه تغير الظروف والأحوال .

المـــدير : بالتأكيد ، وخاصة وأن هناك تغيرات اقتصادية واجتماعية ــ لها جوانب سلبية ــ قد تغرى الناس بعدم الالتزام .

الخـــبير : ولكن هناك أيضا جوانب إيجابية ... وسع نظرتك للأمور ، حتى تستفيد من العوامل الايجابية وتستثمرها ، وتتفادى الجوانب السلبية وتعالجها .

٩

فى الدافعيــــــة

* إشـــباع وإحبــاط
* دوافـــع العمـــل
* مشـــكلة التحفيز ٠

اشبـــاع واحبـــاط

المــدير : قل لى أيها الخبير •• ما هو الدافع ؟

الخــبير : الدافع عبارة عن حاجة ناقصة يريد الانسان إشباعها • وطالما كانت هذه الحاجة ناقصة ، فان الانســان يسعى لســدها •

المــدير : ولكن لماذا يذكر القلق أو التوتر مع كلمة الدافع ؟

الخــبير : ذلك لأن الانســان يترقب ويتوقع درجــة معينــة من الاشباع ، قد يحصــل عليه أو يفشــل فى ذلك • كما أن الظروف المحيطة قد تكون مساعدة أو معوقة لحصــوله على هذا الاشباع •• وهذا هو سر قلقه أو عدم توازنه النفسى أو العاطفى •

المــدير : وماذا يحدث عندما تشبع الحاجة ؟

الخــبير : هناك احتمالان : إما أن تشبع بالكامل أى بنفس الدرجة التى أرادها الفرد ، فيختفى الشعور بالقلق تماما • وإما أن تشــبع جزئيا ، فيخف التــوتر إلى حد ما ، ولكنــه لا يزول •

المــدير : وإذا لم تشبع الحاجة ؟

الخــبير : تحدث عدة احتمالات ، يظل القلق على ما هو عليه ، أو تزداد حدته ، أو يتطور إلى إحباط •

المـدير : وما المقصود بالإحباط ؟

الخـبير : هو ذلك الشعور النفسى السلبى الذى يتعرض له الفرد ، عندما لا ينجح فى تحقيق هدفه أو إشباع حاجته • وهو شىء نتعرض له دائما فى حياتنا اليومية ، ولكنه يتفاوت من حيث الحدة والكثافة •

المـدير : نعم •• فقد يطول وقوفك أمام اشارة المرور الحمراء وأنت فى عجلة من أمرك ، فتصاب باحباط •• ولكنه يزول سريعا عندما تستأنف السير ••• ولكن هل يستوى الناس فى الشعور بالإحباط •

الخـبير : إنهم يتساوون فى وجوده • ولكنهم يختلفون فى درجته وتأثيره ••

المـدير : بمعنى أن ما يسبب إحباطا لشخص معين لا يسبب بالضرورة إحباطا لشخص آخر •

الخـبير : تماما •• وإذا حدث إحباط لكليهما تجده يتفاوت بينهما ، فيخف عند أحدهما ويزيد عند الآخر •

المـدير : وما السبب فى ذلك ؟

الخـبير : عوامل كثيرة •• منها شخصية : مثل الخصائص التى تميز الفرد ، وحاله المزاجية والانفعالية • وكذلك نوع الحاجة التى يريد أن يشبعها ، ودرجة أهميتها عنده ، والتوقيت الذى يريد اشباعها فيه ، والظروف المحيطة ، والضغوط التى يتعرض لها ، والنتائج المترتبة على عدم اشباعها •

المـدير : لنفرض مثلا أن موظفا يطمع فى الترقية الى منصب أعلى وبمرتب أكبر ، وأن هذه الترقية هامة جدا بالنسبة إليه لإثبات ذاته ، وأن زيادة المرتب مهمـة لمقابلة مزيد من الاحتياجات الأسرية عنده •

الخـبير : فاذا لم يرق ، كانت درجة الإحباط عنده عالية جدا • وخاصة إذا أضفنا الى الموقف قلة الدرجات الخالية ، واحتمال تناقص الفرص المستقبلة ، أو أن رئيسه المباشر متحيز أو غير عادل أو غير موضـوعى فى تقييمه لأداء الموظف ••

المـدير : وماذا يفعل الانسان عندما يصيبه إحباط ؟

الخـبير : أثبت علم النفس أن هناك كثيرا من الوسائل الدفاعية التى يلجأ إليها الفرد عندما يصاب باحباط ، فمن العدائية والهجوم •• إلى الكبت ، والنكوص ، وأحلام اليقظة •

المـدير : وكـذلك التبرير ، والإسـقاط ، والأعراض المرضـية الجسمية •••

الخـبير : والرؤى الليلية ، والتحويل ، وتجميـد السـلوك ، والإنسحاب •••

المـدير : وهل توجد بين هذه الوسائل واحدة أصح من الاخرى ؟

الخـبير : الواقع أن الانسان العادى يستخدمها كلها • فمن منا لم يثر مرة (العدائية) ، ومن منا لم يتزو فى ركن بعيـد (الفـرار) ، أو يلجأ الى إلقاء اللوم على الظـروف

(التبرير) ، أو تخيل أحداث سعيدة (أحلام اليقظة) ... إلخ .

المدير : وماذا تعنى أحلام اليقظة ؟

الخبير : أن يطلق الفرد لنفسه عنان الفكر ، ويحقق فى الخيال ما لم يستطع تحقيقه فى الواقع ، ومن ثم يحصل على بعض الرضا ، أو الشعور بالارتياح ...

المدير : هذا شيء جميل ..

الخبير : وقد يكون مفيدا جدا إذا حاول الفرد فيما بعد أن يترجم أحلامه إلى واقع .. أما إذا اقتصر على مجرد التخيل ، فقد يزداد إحباطا بعد ذلك ، أو قد ينتهى به الأمر إلى أن يعيش فى عالمين متفصلين .. يحبط فى أحدهما بالفعل ، ويسعد فى الآخر بالوهم .

المدير : وما الذى يجعل الفرد يستخدم وسيلة دفاعية دون الأخرى .. ؟ أهى أهمية الحاجة التى لم يستطع إشباعها ؟

الخبير : بالضبط .. وكذلك الحالة الانفعالية وقت حدوث الإحباط ، والتركيب الشخصى الفرد ، والنتائج المترتبة على استخدام وسيلة معينة .

المدير : ماذا تعنى بنتائج الوسيلة الدفاعية ؟

الخبير : مثلا قد يوبخ أحد المديرين مرءوسا له ، فيصاب الأخير بإحباط ، وربما فكر فى الرد على رئيسه بتوبيخ مماثل

(العدائية) ، ولكنه يتراجع عن ذلك ، لأنه يخشى النتائج السلبية التى يمكن أن تترتب على ذلك • ويختار وسيلة دفاعية أخرى كالانسحاب أو التحويل : يعنى يحول الطاقة المحبطة إلى نشاط آخر لاشباع حاجة أخرى •

المـــدير : وهل للعرف والتقاليد الاجتماعية تأثير فى اختيار الوسيلة الدفاعية ؟

الخـــبير : طبعا •• فاحترام الكبير مثلا يمنعك من استخدام الهجوم ، وواجبك نحو وطنك وأهلك يمنعك من الانسحاب ••• وهـــكذا ••

المـــدير : قلت إن الانسان العادى يلجأ الى الوسائل الدفاعية كلها ، فهل فى هذا خطر عليه ؟

الخـــبير : إذا تكرر الكبت أصبح خطرا • وكذلك إذا تكرر استخدام وســيلة واحدة دون أخــرى بحيث تكون نمطا سلوكيا مستمرا للشخص •

المـــدير : فهمت •• يعنى مثلا إذا لجأ الفرد دائما للهجوم •• أو لجأ دائما للفرار •••

الخـــبير : بالضبط •• لذلك يجب على الفرد أن يتنبه للوسيلة الدفاعية التى يستخدمها •

المـــدير : ولنا هنا فى رسول الله صلى الله عليه وسلم أسوة حسنة •• كان إذا حزبه أمر فزع إلى الصلاة •

الخبـــير : وكان يقول صلى الله عليه وسلم : أرحنا بها يا بلال •

المـدير : كما أنه صلوات الله وسلامه عليه ينصح المرء إذا غضب أن يجلس إذا كان واقفا •• وأن يضطجع إذا كان جالسا أو يغير جلسـته •• أو يتوضأ •• فان المـاء يطفىء الغضب ••

الخبـير : صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم •••

المـدير : ولذلك كان مهما كما قلت أن يكون المرء يقظا للوسـيلة الدفاعية التى يتبعها ، ويحاول أيضا أن يسـتفيد من أخطائه السابقة •

الخبـير : ويجـب أيضا أن يكون واقعيا فى دوافعه ، فيطمـع فى الحصول على المتاح والممكن •• ويصعد دوافعه تدريجيا •• حتى يخفف ما أمكن من درجات الإحباط •

دوافـــع العمـــل

المـــدير : أود أن أسأل اليوم سؤالا هاما : ما الذى يدفع الناس للعمل ؟ أهو الأجر الذى يتقاضونه أم أشياء أخرى ؟

الخبـــير : وهل عندك إجابة عن هذا السؤال ؟

المـــدير : إن الاجابة التى توجد عنـــدى تنبع من واقع دراستى للعاملين فى إدارتى .

الخبـــير : وهذا منطق سليم .. فماذا وجدت ؟

المـــدير : وجدت أن الأفراد يختلفون فى الدوافع التى تكمن وراء سلوكهم الوظيفى . وقد استطعت أن أستخلص ثلاث مجموعات لهذه الدوافع . أولها الحاجات الأساسية . والتى تتكون من الأشياء التى يطمع الشخص أن يشتريها ويقتنيها ، من طعام وشراء وكساء ، بالاضافة الى الأمان الوظيفى ، فالموظف يريد أن يطمئن على مستقبله .

الخبـــير : وماذا عن المجموعة الثانية ؟

المـــدير : إنها تشكل الحاجات الاجتماعية للأفراد .. مثل الشعور بالانتماء ، والحاجة للاختلاط بالزملاء والتآلف معهم . فمثلا أحيانا أمر على وردية المساء وأجد العمال فى فترة الراحة يسمرون ويشربون الشاى ، ثم ينطلقون الى عملهم بروح جديدة .

الخبـــير : بقيت مجموعة أخيرة ؟

المـدير : وتأتى فى هذه المجموعة الثالثة الحاجات النفسية والعقلية ، كالحاجة للاحترام والانجاز وتأكيـد الذات والشـعور بالأهميـة .

الخبـير : وكيف يتوزع العاملون فى إدارتك على هذه المجموعات الثلاث ؟ وبعبارة أخرى هل صنفت هؤلاء العاملين طبقا للحاجات التى توجد عندهم ؟

المـدير : نعم ، فقد كلفت فريقا من الباحثين بذلك ، وانتهينا الى نتائج هامة . فقد وجدنا أننا كلما صعدنا على السـلم الوظيفى برزت على السطح الحاجات النفسية والذهنية . أما فى المستويات الأدنى فالاهتمام ينصب بدرجة أكبر على الأمان والحاجات الأساسية .

الخبـير : وماذا عن العمر ؟

المـدير : وجدت أن الموظفين الكبار يهتمون بالحاجات النفسية : مثلا مقدار السلطة الممنوحة لهم .. ونوع العمل الذى يؤدونه .. ودرجـة الحـرية المتـاحة لهم للتصرف فى أعمالهم ... بينما تأتى حاجات أخرى كالأمان فى ترتيب متأخـر .

الخبـير : وماذا عن المهن ؟

المـدير : يعطى العمال أهمية كبيرة للحاجات الاجتماعية والأساسية ، بينما يوجه المهندسون والمحاسبون والاستشاريون إهتمامهم نحو الحاجات النفسية والذهنية .

الخبير : إن ما وصلت إليه فى ادارتك يتفق مع نتائج دراسات أخرى فى شركات متنوعة كما أن مجموعة الدوافع التى توصلت إليها تتفق مع التصنيف المشهور الذى وضعه مازلو مبكرا ، وتبعه ألدرفر وآخرون .

المدير : تقصد المدرج الهرمى للحاجات الانسانية .

الخبير : نعم .. فقد صنفت الحاجات فى هذا المدرج تبعا لدرجة إلحاحها وضرورتها . فالحاجات الأكثر إلحاحا تأتى فى المقدمة وتسيطر على سلوك الانسان حتى يشبعها . ثم تأتى بعدها حاجات أخرى أقل إلحاحا .. وهكذا .

المدير : ولذلك فان الحاجات الجسمية تشغل قاعدة الهرم ، ويجىء بعدها الأمان ، ثم الحاجات الاجتماعية ، فالتقدير والاحترام ، ثم إثبات الذات فى قمة الهرم حيث تضيق المساحة جدا .

الخبير : وهناك أيضا الحاجات العقلية والجمالية ، والتى تشغل أضيق حيز فى قمة الهرم المدرج .. ويعنى هذا أننا كلما صعدنا فى الهرم انخفضت درجة إلحاح الحاجة ، بينما ترتفع درجة الرقى والحضارة .

المدير : وماذا يقول ألدرفر فى هذا المجال ؟

الخبير : إنه يصنف الحاجات إلى مجموعات ثلاث : الأساسية ، والعلاقية ، والتنموية .. وهى أشبه بالحاجات التى عرضتها أنت فى دراستك للعاملين .

المـدير : أنها تقسيمات مفيدة جدا • ولكن الفـروق الفردية بين الناس تلعب دورا كبيرا فى نوع الحاجات التى توجد عندهم ودرجة كثافتها وترتيبها بين الحاجات المختلفة •

الخبـير : بالضبط •• وكذلك المجتمع والبيئة المحيطة بالأفراد ••

المـدير : تقصد إذا كان المجتمع متقدما أو ناميا ؟

الخبـير : نعم • ففى الدول المتقدمة مثلا يقوى دافع إثبات الذات لدى الأفراد • لأن المجتمع يريد أن يكون أعضاؤه منتجين منجزين محققين للأهداف التى يسعون إليها •

المـدير : هذا عن المجتمع الكبير أو الأم •• فماذا عن المجتمع الصغير أو المحلى ••

الخبـير : له تأثيره كذلك •• وحتى الجماعة الصغيرة كالعائلة ••

المـدير : نعم ، فربما كانت عند الأفراد الذين يعيشون فى الريف حاجات تختلف عن نظرائهم فى المدينة ، أو فى المناطق الصناعية ••

الخبـير : وكذلك الحال فى العائلات •• حيث يختلف توجيه الآباء إلى أبنائهم ودرجة الطموح التى يعودونهم عليها •• وترتيب أهمية الحاجات التى يجب أن يشبعوها •

المـدير : وهل تتغير دوافع الأفراد ؟

الخبـير : نعم بمرور الزمن ، وتقلب الشخص فى الوظائف والمناصب ،

واختلاف الظروف التى يتعرض لها ، والفرص المتاحة أمامه لاشباع حاجاته ..

المـــدير : كما أرى أن الادارة يمكنها أن تلعب دورا كبيرا فى توجيه دوافع العاملين وإعادة ترتيبها ودرجات أولوياتها .

الخبـــير : وربما كان هذا الذى دفعك لدراسة دوافع العاملين فى إدراتك ..

المـــدير : نعم وحتى أقرر كذلك أنواع الحوافز الملائمة لاشباع هذه الدوافع ..

الخبـــير : وهذه خطوة جيدة .. ودعنى أعرض عليك نظريات أخرى فى الدافعية ، بنيت على بحوث ميدانية ، حتى تكتمل الصـــورة .

المـــدير : إذن نناقش ذلك فى جلسة قادمة إن شاء الله .

مشـــكلة التحفـــيز

الخبـــير : وقفنا عند بعض نظريات الدافعية التى تعزز النتائج التى توصلت إليها •

المـــدير : وقلت لى إن هناك نظريات أخرى •

الخبـــير : نعم •• حاول أحد الباحثين أن يضع اطارا عمليا للعوامل التى تدفع الناس للعمـــل • وتوصـــل إلى مجموعتين رئيسيتين • أطلق على الأولى لفظة العوامل الدافعة ، وعلى الاخرى العوامل الصحية أو الوقائية •

المـــدير : وما هى هذه العوامل ؟

الخبـــير : أما العوامل الدافعة فهى التى تتعلق بطبيعة العمـــل ، والمســـئولية ، وفرص التقـــدم والترقية ، والاعتراف بالانجازات •

المـــدير : يعنى تلك التى تقـــابل حاجات التقـــدير وإثبات الذات والحاجات التنموية التى ذكرناها •

الخبـــير : نعم ••

المـــدير : وماذا عن المجموعة الثانية ؟

الخبـــير : هى مجموعة العوامل الصحية أو عوامل الصيانة • وهى التى تتعلق ببيئة العمل من الاشراف إلى الزملاء فالأجر وظروف العمل والأمان الوظيفى وسياسات المنظمة •

المـدير : وهى التى تناظر الحاجات الجسيمة والأمنية والاجتماعية فى التصنيفات السابقة .

الخبـير : هو ذاك .. وتزعم هذه النظرية أن العوامل الدافعة تحقق للفرد مستوى عاليا من الرضا وتدفعه للأداء الجيد . بينما تكون العناصر الوقائية مرغوبة من جانب الفـرد ولكنها لا تسبب رضاه . ومع ذلك إذا غابت تثير عدم رضاه .

المـدير : يبدو لى أن هذا منطقى .. ولكن إذا أضفنا بعدا آخر ، وهو البيئة .. ألا تختلف النتائج قليلا ؟

الخبـير : بلى ، ولتعطنا مثالا ....

المـدير : إن ما نشـهده اليوم من ارتفاع تكاليف المعيشة وكثرة السلع وتنوع مغريات الاستهلاك والتفاخر الاجتماعى .. ربما يجعل بعض الأفراد يضعون الأجر فى مرتبة عالية .. ويكون إرتفاع الأجر سببا فى رضاهم .

الخبـير : هذا صحيح .. ولذلك فان نظرية أخرى أقرب إلى الواقع تسمى نظرية التوقعات .. تضـع فى حسبانها الفروق الفردية والظروف المحيطة ، وتربط كل ذلك بحاجة الفرد نفسه والحافز المتقدم لإشباعها .

المـدير : وماذا تقول هذه النظرية ؟

الخبـير : نستطيع أن نلخصـها فى المنطق الآتى : إن الموظف أو

العامل يقبل على العمل ، ويستعد لزيادة مجهوده فيه ، إذا توفرت الشروط الآتية :

ــ أن العمل الجاد سيؤدى إلى الأداء الجيد •

ــ أن الأداء الجيد سيفضى إلى الحصول على الحافز المخصص لذلك •

ــ أن هذا الحافز يشبع حاجة هامة لدى الفرد •

المدير : وهنا تجيء الفروق الفردية بين الناس وما يحيط بهم من ظروف ــ مادية واجتماعية •••

الخبير : نعم •• ويستمر المنطق كما يلى :

ــ أن هذا الاشباع كاف ليبرر أو يستحق الجهد المبذول •

ــ إذا زاد اعتقاد الفــرد أن الجهد سيؤدى إلى الأداء الجيد ، وأن هذا سيؤدى بدوره إلى الحصول على الحافز ، بشرط أن يكون توزيع الحوافز عادلا ••

ــ إذا كان احتمال النجاح فى الأداء ضئيلا أو الخطر كبيرا ، أو مهام العمل صعبة ، فلابد أن يكون الحافز كبيرا حتى يبرر الجهد المبذول ويستحق المخاطرة •

المدير : ان هذه النظرية تقدم منطقا معقولا ، وتأخذ فى اعتبارها عناصر عملية تربط توقعات الفرد واستعداده بالحوافز التى تقدمها له الادارة لاشباع حاجاته •

الخبير : لذلك فان الأمر يتطلــب أن يكون المــدير يقظا لدوافع

العـــاملين ، وأن يتعرف على كافة العنـــاصر المؤثرة فى تحفيزهم •

المـــدير : لذلك دعنا الآن نضع الخطوات العملية اللازمة لحفيز العاملين ، وحثهم على زيادة انتاجيتهم •

الخبـــير : إنها خطوات بسيطة ولكنها تحتاج الى وعى وجهد كبيرين ، وذلك كما يلى : ما هى أولا الحاجات التى توجد عنـــد الأفـــراد •

المـــدير : وهذا هو ما تعرفت عليه من خلال الدراسة التى كلفت فريق البحث بالقيام بها •

الخبـــير : ويأتى بعد ذلك سؤال هام هو : ما هو أنسب موقع للفرد ، أى ما هو العمل أو الوظيفة الملائمة له ـــ ونقصد بالملائمة هنا كلا من القدرات والميول •

المـــدير : وذلك لأهمية طبيعة العمل بالنسبة للفرد وخطورة تأثيره على سلوكه وإنجازاته •

الخبـــير : فالفرد يعرف بالوظيفة التى يشغلها •• وهى المجال الذى يمكن أن يشبع فيه كثيرا من حاجاته •

المـــدير : وهذه هى بداية التحفيز •• تتبعها خطوات أخرى ••

الخبـــير : نعم يأتى بعد ذلك السؤال الآتى : ما هى الحوافز الملائمة التى تشبع الحاجات الموجودة لدى الفرد •••

المـــدير : وهنا توجد تشـــكيلة أو مزيج من الحوافز ، الفـــردية

والجماعية ، المادية والمعنوية ، والأساسية والبديلة ، والايجابية والسلبية ..

الخبير : وتلك التى ترصد للأداء الجيد ، والتى ترصد للاداء المتميز الفريد . كما أن هنـاك حوافز يتسـاوى فيها كثيرون ــ بموجب اللائحة ــ ولكن هناك حوافز أخرى يمكن أن يقدمها المدير الناجح لأفراده ، عندما ينجح فى قيادتهم ويستثير حماسهم ويشعل المنافسة بينهم .

المدير : هذا مع تحديد مستويات الأداء التى تؤدى للحصول على الحوافز المقررة .

الخبير : ولا نغفل أيضا تدريب الأفراد وتوجيههم للفوز بهـذه الحوافز ، فالتدريب الجيـد المبنى على تحـديد واقعى للاحتياجات التدريبية للافراد يمكن أن يصقل مهاراتهم وينوع قدراتهم ، وكذلك يكثف رغبتهم فى الأداء الممتاز .

المدير : لقد أجهدنى التفكير معك .. وأرانى أنتهى من حيـث بدأت : ما الذى يدفع الناس للعمل ..

الخبير : (ضاحكا) إذن تعال نجب عن السؤال مرة أخرى ... فهو فعلا سؤال مستمر ..

المدير : (مستعفيا) ليس الآن أرجوك ...

١٠

ضـــغوط العمـــل

* ضـــغوط ··· كثيرة
* واجــه الضـــغوط
* دورك ·· توقعـات الآخــرين
* خذ إجــازة ··· حقيقيـــة ·

ضـــغوط ••• كثيـــرة

الخبيـــر : أراك مرهقا اليـــوم !

المـــدير : اليوم فقط •• قل كل يوم •••

الخبيـــر : ولمـــاذا ؟

المـــدير : إنها ضغوط العمل يا سيدى •• تلك القوى والأحداث التى تواجه الانسان ، وتملى عليه مطالب متنوعة •• يحاول قدر المستطاع أن يلبيها • وكل هذا يأخذ منه جهدا كبيرا جسميا وذهنيا ونفسيا •• وما يترتب على ذلك من ارهاق •• ومخاوف •• وربما أمراض •

الخبيـــر : كلامك صواب ، ولكنى أجدك متشائما بعض الشىء ••

المـــدير : ليس تماما •• ولكن تمر بالمرء فترات يخشى فيها الفشل ، وفى نفس الوقت يحس بالتعب من كثرة الضـــغوط من حوله •• وهى شىء يومى متكرر يراها الانسان ويحسها باستمرار ••

الخبيـــر : يكفى أن تقود سيارتك فى وسط المدينة حتى تحس ببعض هذه الضغوط ••

المـــدير : إذن أنت معى !

الخبيـــر : نعم ، ولكن الانسان يستطيع أن يتغلب على الضغوط التى يواجهها أو يخفف منها ، ويكيفها لصالحه أحيانا •

المـــدير : وكيف ذلك ؟

الخبـــير : دعنا أولا نبحث عن مصادر الضغوط ..

المـــدير : يمكن أن نصنف هذه المصادر الى الفرد نفسه ، والوظيفة التى يشغلها ، وظروف العمل من حوله ، والمنظمة التى ينتمى اليها ، والظروف الاجتماعية المحيطة .

الخبـــير : أحسنت . فأما العوامل المتعلقة بالفرد فهى شخصيته ، وقدراته ، ودوافعه .. خذ مثـــلا الشخصية العضبية المتوترة التى تتوقع وتنتظر وتقلق وتتمجـــل النتـــائج وتحب كل شىء فى أتم حال ولا تطيق الفشل أو الانحراف مثل هذه الشخصية تتعرض سلبيا للضغوط ... بعكس الشخصية الهادئة الساكنة المستأنية .

المـــدير : وكذلك دوافع الفرد ودرجات طموحه ، والقدرات التى يتمتع بها .. كل هذا يحدد الدرجة التى يمكن أن يصمد لها من الضغوط . وما عنده من استعداد لمواجهة هذه الضغوط وعلاجها .

الخبـــير : وأما العوامل الوظيفية فتتلخص فى توقعات الدور الذى يؤديه الموظف .. ما هى الأعباء المطلوبة منه . ؟ هل تتوافق مع طاقاته ، أم تقل أم تكثر ؟ وما هى الجهات المختلفة التى لها توقعات تجاهه (رؤساؤه ، مرءوسوه ، زملاؤه ...) وهل هذه التوقعات واضحة له ، أم أن بعضها غامض أو غير معلن أو غير معروف ؟ ثم هل تتناقض هذه التوقعات مع بعضها ؟ والى جانب هذا كله ، ما هى

فرص التطوير والتنمية الذاتية المتاحة له لأداء دوره كما يجب ، وما هى فرص الترقية المفتوحة أمامه ؟

المدير : نأتى الآن لظروف العمل .. وهى ما يحيط بالفرد أثناء أدائه وظيفته من حيث تصميم المكان وترتيب المكاتب والآلات ، والاضاءة والتهوية والتدفئة ، وضيق المكان أو سعته .

الخبير : وكذلك مقدار ما يتعرض له من أخطار المهنة : كالضوضاء أو التلوث والحوادث واصابات العمل . ويظهر ذلك بوضوح فى المنظمات الصناعية .

المدير : وفى العوامل التنظيمية نذكر حجم المنظمة وهيكلها وأنشطتها وأهدافها ...

الخبير : وكذلك التكنولوجيا التى تستخدمها من حيث الآلات والمعدات .. وكذلك الأساليب التى تتبعها .. مثلا نظام المعلومات الجيد يمد الأفراد بالبدائل الممكنة لعلاج الضغوط ،وفرق العمل يمكن أن تسهل على الفرد مجابهة الضغوط والحصول على العون المطلوب .

المدير : نأتى الآن للعوامل الاجتماعية . وهى كثيرة مثل الظروف الاقتصادية والأعباء العائلية التى يلتزم بها الأفراد ، وتكاليف المعيشة ، وأنماط الاستهلاك السائدة ...

الخبير : وقيم المجتمع وأنماط العلاقات بين الناس والأنشطة الترفيهية المتاحة .

المـــدير : والآن •• بعد أن تعرفنا على مصـــادر الضغوط ، كيف نواجهها ؟

الخبـــير : مهلا •• دعنا قبل نستعرض آثار الضغوط أو نتائجها •• ولنبدأ بالجانب الايجابى •

المـــدير : يمكن أن أذكر لك الآثار السلبية ، ولكن الايجابية لا أستطيع التفكير فيها الآن ••

الخبـــير : ذلك لأنك متعب كما لاحظت فى بداية حديثنا •• ولكن عندما ترتاح جسميا وذهنيا وتنظر للأمر بموضوعية ، تجد أن هناك آثارا إيجابية للضغوط •••

المـــدير : ••••••••

الخبـــير : كالتعاون بين الأفراد لحل المشكلة ، والتنافس البناء بينهم وتكثيف دوافعهم ، وتعميق الرضا الوظيفى والشـــعور بالانجاز ، وزيادة الأنشـــطة الجماعية وفرق العمـــل وما يترتب على ذلك من انخفاض الغيـــاب والتأخير ، وظهور الحلول المبتكرة وجودة الأداء وتقوية الشـــعور بالانتماء •

المـــدير : ما هذا كله •• أراك تنحاز للضغوط •••

الخبـــير : بالقدر الذى تنتج معه آثارها الايجابية •

المـــدير : أما النتائج السلبية فهى أكثر ••• فمن جسمية •• ونفسية وسلوكية وتنظيمية ••••

الخبير : فأما الجسمية فمتنوعة ، مثل الصداع وضغط الدم وعسر الهضم والقرحة وزيادة ضربات القلب والتهاب الظهر والمفاصل .

المدير : وأما النفسية فخذ منها ماشئت : الاحباط ، العصبية ، الشعور بالذنب ، الحساسية للنقد ، الشرود ، عدم القدرة على التركيز ...

الخبير : وأما السلوكية ... فهى سهولة الاثارة وفقدان الشهية أو بالعكس الاسراف فى الأكل والتدخين ، والرعشة والتعرض للحوادث ...

المدير : وأخيرا فان الآثار التنظيمية تبدو فى ضعف الانتاجية وانخفاض الرضا والروح المعنوية وارتفاع معدلات الحوادث والغياب والتأخير ودوران العمل ...

الخبير : وكذلك نقص الدافعية ، وظهور السلوك الدفاعى بين الأفراد والجماعات وتفكك التنظيم وسوء المناخ التنظيمى بشكل عام .

المدير : ولكن الناس لا يتساوون فى مواجهتهم للضغوط ومدى ما يتعرضون له من هذه الآثار ؟

الخبير : هذا صحيح .. وقد وضع هانز سيلى مراحل ثلاث لمواجهة الضغوط : هى مرحلة الخطر ، والمقاومة ، والاجهاد .

المدير : لنبحث ذلك فى المرة القادمة إن شاء الله .

واجـه الضغوط •••

المـدير : تقصد بمرحلة الخطر حدوث الضغوط ؟

الخبيـر : نعم ، ورؤية الفرد لها وتنبهه لآثارها •••

المـدير : وهنا توجد الاختلافات الفـردية •• مثـل خصـائص الشخصية والصحة البدنية والقيم والطموح والدوافع والخبرات السابقة •• ومن ثم يختلف تفسـير الأفراد لهذه الضغوط واستعدادهم لتحملها •••

الخبيـر : بالضبط •• ثم تأتى مرحلة المقاومة •• وهنا يعد الفرد نفسه لمواجهة ما يتعرض له من ضغوط ويحشد طاقاته للتغلب عليها •

المـدير : تعنى مهاراته الوظيفية ؟

الخبيـر : نعم ، كفاءته الفنيـة ، ووعيه ، ورغبته فى تجاوز هـذه الضغوط ومقاومتها ••

المـدير : وماذا عن مرحلة الإجهاد ؟

الخبيـر : إذا نجح الفرد فى التغلب على الضغوط فلا يصل إلى هذه المرحلة • أما إذا لم يتمكن من مواجهة ما يلاقيه من ضغوط ، فان مقاومته تضعف ويكون عرضة للهزيمة والانهيار •

المـدير : هذا شىء مخيف !

الخبير : ليس تماما .. وربما كان شيئا مثيرا للتحدى ..

المدير : إذن دعنا نستعرض ما يمكن عمله للتغلب على هذه الضغوط ...

الخبير : هناك ثلاثة مداخل : أولها محاولة منع هذه الضغوط من الحدوث .. وثانيها تقوية المناعة ضد الضغوط ... وثالثها علاج الاجهاد الذى يحدث نتيجة للضغوط .

المدير : وماذا عن منع الضغوط ؟

الخبير : تفعل ذلك بشيئين أساسيين هما : الادارة السليمة للوقت ...

المدير : وقد تكلمنا عنها سابقا .. والتى يتمكن المدير من خلالها استغلال هذا المورد الثمين فى تحقيق أهدافه حسب أولوياتها ...

الخبير : وأما الشىء الآخر فهو إعادة تصميم الوظيفة ..

المدير : كتغيير بعض واجباتها وإدخال عناصر جديدة فيها ..

الخبير : نعم .. وتتبع أساليب التناوب الوظيفى ، والاثراء الوظيفى ...

المدير : حتى تتنوع الأعباء الملقاة على الفرد من ناحية ، وتتطور مهاراته للقيام بهذه الأعباء من ناحية أخرى ، وتتجدد نظرته للعمل ...

الخبير : ومن ثم يقل احتمال حدوث الضغوط الضارة .

المدير : وماذا عن تقوية المناعة ؟

الخبير : يحدث هذا عن طريق الصحة الجسمية ـ الغذاء المتوازن والعادات الغذائية السليمة .. وكذلك توازن الأنشطة الحياتية وتكاملها ..

المدير : تقصد الرياضة مثلا الى جانب العمل ؟

الخبير : والعبادة .. والترفيه .. والعلاقات الأسرية .. والأنشطة الاجتماعية والثقافية .. ولابد أن تجرب أنشطة جديدة بين الحين والآخر .. اقرأ كتابا حديثا ، مارس رياضة جديدة .. خذ قسطا كافيا من النوم ...

المدير : وماذا عن علاج الاجهاد ؟

الخبير : الرياضة أيضا .. والاسترخاء .. تعلم فن الاسترخاء .. دع عضلاتك ترتح .. اغلق عينيك .. انظر الى الماء الجارى فى نهر النيل ... وبالاضافة الى هذا فهناك إستشارة الاختصاصى ، إذا لزم الأمر ... والذى يناقش الموضوع مع الفرد ويحاول مساعدته على رؤية الحل .

المدير : ولا ننس فى كل ذلك ذكر الله تعالى .. ألا بذكر الله تطمئن القلوب ..

الخبيـــر : صدق الله العظيم ، بدأت الآن تفكر إيجابيا ••

المـــدير : شكرا لك ، لقد فتحت أمامى قنوات كثيرة للتفكير •••

الخبيـــر : وأراك الآن أقل إرهاقا مما كنت عليه •

المـــدير : الحمـــد للـــه •

دورك ‥ توقعات الآخرين

المـدير : أفكر فى قضاء اجازة ‥ لكى أتخلص من كل هذه الأعباء ‥

الخـبير : الاجازة فكرة طيبة ، ولكن لمـاذا تريد أن تتخلص من أعبـائك ٠

المـدير : كثيرة يا أخى ، ومعقدة ••• أشعر باجهاد ‥

الخـبير : آه ‥ هل تريدنا الآن أن نعالج الاجهاد والضغوط ‥ أم نتناول أولا تمرين الدور ؟ ٠

المـدير : وماذا تعنى بتمرين الدور ؟

الخبـير : سأعطيك الآن تمرينا فى تحديد أبعاد الدور الذى تلعبه فى مؤسستك ‥

المـدير : ولكن الوصف الوظيفى لوظيفتى موجود ••• دعنى آتك بنسخة منه •••

الخبـير : أنا لا أقصد الوصف الوظيفى ••• وإنما أقصد الدور ‥

المـدير : وهل هناك فرق جوهرى ؟

الخبـير : أما الوصف الوظيفى فهو الجانب الساكن للوظيفـة ، وأما الدور فهو الوجه المتحرك الديناميكى ‥

المـدير : تعنى تغير الأعباء الوظيفية بتغير المواقف ؟

الخبـير : هات ورقة وقلما ‥ وارسم فيها دائرة ‥ ضع نفسك

فيها .. ثم ارسم دوائر أخرى تتواصل مع دائرتك ...
واملأ الدوائر الاخرى بأولئك الأفراد أو الجهات التى
تتعامل معك .

المدير : تقصد المرءوسين ، والزملاء ...

الخبير : نعم ورئيسك المباشر ، استمر فى التفكير ... من أيضا
يتعامل معك ؟

المدير : الجهات الحكومية ، المؤسسات الاخرى ، جمعيات
المستهلكين ...

الخبير : نعم .. استمر ...

المدير : وهناك الموردون ، والمستفيدون من الخدمات التى نقدمها ،
ونقابات العمال ، والمجتمع بشكل عام .

الخبير : الآن فكر جيدا فى توقعات هذه الجهات أو الأفراد تجاهك.

المدير : تعنى حقوقهم أو مطالبهم ؟

الخبير : نعم ، تلك المطالب التى يتوقع هؤلاء منك أن تحققها لهم ..
أو الأعباء التى يريدون منك أن تقوم بها .

المدير : هذا أمر ليس باليسير ..

الخبير : لذلك فأنت تحس بالاجهاد ... أنت لم تحدد أولا ما الذى
يتوقع منك .

المـــدير : وبعد أن أحدده ...

الخــبير : تبدأ فى ترتيبه حسب الأولويات .. الأهم فالمهم فالاقل أهميـــة ..

المـــدير : وبعد ذلك ؟

الخــبير : تحدد نواحى الاتفاق والتعارض أو التناقض بين هـــذه التوقعات ..

المـــدير : صحيح .. وخاصة نواحى التناقض .. فقد تتعارض مثلا توجهات الادارة العليا مع متطلبات العاملين ، وقد تتناقض هذه مع توقعات زملائى منى .

الخــبير : نعم .. وكذلك قد تتفق هذه التوقعات أو تتعارض مع شخص آخر يهمك جدا ..

المـــدير : من يا ترى ؟

الخــبير : فكر قليـــلا ...

المـــدير : أنا نفسى ، وأعوذ بالله من كلمة أنا ...

الخــبير : بالضبط ، أنت أيضا لك توقعات بالنسبة لدورك ومستويات أدائه ودرجات فعاليته ... وهـــذه كلها قد تتفق وقد تتعارض مع توقعات الآخرين ..

المـــدير : قد سألتك التخفيف وليس الزيادة ؟ أنت الآن تضيف على عبئا آخر ...

الخبير : هذا صحيح ظاهريا .. ولكن فحصك للتوقعات المختلفة – على كثرتها أو قلتها – وترتيبك لأهميتها وأولوياتها ، وتصنيفها حسب اتفاقها أو اختلافها ... يوضح أمامك الصورة الواقعية الحقيقية ..

المدير : وماذا بعد ذلك ؟

الخبير : قل لى أنت ماذا تفعل بعد أن وضحت الصورة ..

المدير : أحدد أولا ماذا يجب أن أقابله من توقعات ، وماذا يجب أن أحققه الآن ، وما يمكن تأجيله ، وما يمكن اهماله ...

الخبير : بالضبط ، ومن ثم ؟

المدير : ومن ثم أبحث عن الوسائل الملائمة لمقابلة هذه التوقعات ..

الخبير : فصل أكثر ...

المدير : يعنى ربما أقول .. هذا الواجب أؤديه بنفسى .. وهذا أفوضه لأحد المرءوسين ، وهذا يحتاج الى معلومات معينة أطلبها من مركز الكمبيوتر .. وهذا يستلزم أن أناقشه مع شخص آخر – زميل مثلا أو رئيس ...

الخبير : أحسنت ، وماذا بعد ..

المدير : أجلس بعد كل فترة معينة ، وأرى ماذا حققته من توقعات ، وما لم أحققه ولماذا ... وهل كان ذلك ناتجا عن ظروف خارجة عن إرادتى ، أو بسبب عوامل فنية ، أو سلوكية ، أو تنظيمية .

الخـــبير : أنت الآن تفكر بمنهجية سليمة ..

المـــدير : وهناك نقطة ثانية بعد ...

الخـــبير : وما هى ؟

المـــدير : أدرس التغيرات التى تطرأ على هذه التوقعات ، وأنواع هــذه التغيرات وأســبابها ودرجات تأثيرها والأساليب اللازمة لمواجهتها .

الخـــبير : هل تحس الآن بالاجهاد كما قلت لى فى أول المقابلة ...

المـــدير : نعم ، ولكنه الاجهاد الذى تتبعه راحة نسبية ، وســـلوك تنظيمى سليم ...

الخـــبير : إذن أنت الآن خبير ...

المـــدير : منكم نســـتفيد ...

خذ اجازة ... حقيقية

المدير : أتدرى فيم أفكر هذه الأيام ؟

الخبير : فيم تفكر ؟

المدير : أريد أن أعيش فى إحدى قرى الريف المصرى أو فى الصحراء .

الخبير : وماذا حدث ؟

المدير : لقد سئمت من المدينة ... عجيجها وضجيجها .. دخانها وتلوثها .. زحامها وضيقها .. سلوكيات الذين يعيشون فيها ...

الخبير : ولكنك قضيت كل حياتك تقريبا فى المدينة !

المدير : أدرى ، وهذا ما يدفعنى الى التفكير فى الذهاب الى مكان بعيد .. هادىء جميل ..

الخبير : أرى بوادر الفن أو الشعر تظهر عليك ..

المدير : نعم ، كنت أقرأ قول شوقى فى الصحراء على لسان احدى شخصيات روايته مجنون ليلى :

أكنت فى الدور أم فى القصور
ترى هـذه القبـة الصـافية
كأن النجـوم على صـدرها
قـلائد عقـد على غانيـة

لها قبلة الشمس عند البزوغ

وللحضر القبلة الثانية

الخبير : جميل .. وماذا بعد ؟

المدير : لا أدرى .. كل فترة زمنية أشعر بحنين جارف للريف أو الصحراء .. والى العيش الهادىء البطىء ...

الخبير : أنت يا عزيزى تحتاج الى اجازة !

المدير : اجازة !

الخبير : نعم اجازة تستريح فيها من عناء العمل ، وتنفض عنك فيها غبار الارهاق والملل ، وتستعيد فيها نشاطك ، وتجدد بعدها الأمل .

المدير : ولكنى آخذ اجازتى كالمعتاد .. وأحاول ألا أعمل يوم الجمعة على الاطلاق .

الخبير : ولكن ماذا تفعل مثلا يوم الجمعة ؟

المدير : أنام معظم الوقت ، فيما عدا صلاة الجمعة وبقية الصلوات .

الخبير : وماذا عن الرياضة ؟

المدير : ماذا تعنى ؟

الخبير : أعنى هل تخرج مع زوجك وأولادك .. الى مكان بعيد

نسبيا ، مفتوح ، طلق الهواء ، فسيح الجوانب ، أخضر اللـــون ..

المـــدير : أرى عدوى الشعر انتقلت اليك .. فى الواقع لا أفعـــل ذلك ، ولكنى فى المساء آخذ عائلتى الى العشاء .

الخـــبير : وأين تذهبـــون ؟

المـــدير : إلى أحد الفنادق أو المطاعم .. نتمتع فيها بجلسة هادئة وطعام شهى .. ونتسامر سويا .

الخـــبير : أرأيت !! حتى وقـــت فراغك تقضـــيه فى مكان مغلق ، مصطنع ، مكيف الهواء ، مزدحم ..

المـــدير : مهلا مهلا .. أحيـــانا نذهب الى المسرح ... أولادى يلحون على عندما يسمعون عن مسرحية معينة ..

الخـــبير : هل تحب المسرح ؟

المـــدير : فى الواقع لا .

الخـــبير : لمـــاذا ؟

المـــدير : أولا لأن المسرحيات هزيلة مصطنعة .. وثانيا لأننى أجلس على كرسى واحد قرابة أربع ساعات .

الخـــبير : آه هذا هو العيب الرئيسى ... وتجلس أيضا فى مكتبك حوالى ست أو سبع ساعات .. أنت لا تمارس أى نوع من الرياضة اذن .

المدير : وقتى لا يسمح بذلك !

الخبير : ولكنك تذهب الى المسرح أحيانا .

المدير : نعم ، أريد أن أنبسط ، أضحك ، أرفه عن نفسى ..

الخبير : ولكنه ترفيه مرهق ، لأنك لا تعطى جسمك القدر الكافى من الراحة والرياضة ..

المدير : أحاول أن أمشى على قدمى قليلا ...

الخبير : أكثر من هذا .. اجعله عادة عندك ، جزءا من واجباتك ..

المدير : هل أنت طبيب ؟ الدكتور أيضا ينصحنى بهذا ...

الخبير : نعم ، فهو يتكلم على أساس عضوى .. الجسم يستفيد كثيرا من السير على الأقدام .. انه ينشط الدورة الدموية .. يمنع التجلط .. يفتح شهيتك المعقولة للطعام .. يساعدك على النوم باسترخاء وعمق أكثر ... انها رياضة بسيطة .. كل أعضاء جسمك تتحرك فيها .

المدير : أنا مشترك فى النادى ؟

الخبير : وكم مرة تذهب اليه فى الاسبوع ؟

المدير : فى الاسبوع ! قل فى الشهر أو فى السنة ؟

الخبير : هذا هو العيب مرة أخرى ... اذهب الى ناديك .. إمش على قدميك .. استفد من الرياضة التى يوفرها لك ناديك ..

المـدير : معـك حـق ••

الخـبير : وبعد ذلك ، خذ اجازة من وقت الى آخر •• واذهب بعيدا كما تقول ، إلى الريف •• الى بلد آخر •• واحرص فى اجازتك أن تسترخى تماما •• ولا تشـغل بالك فيهـا بالعمل •• فقط اذكر الله تعالى •• وتريض •• واقرأ شيئا مخالفا تماما لعملك (قصصا ، شعرا ، سير العظماء ••) ونم جيدا •••

المـدير : لقد ذكرتنى •• إن عنـدى مؤتمرا فى سويسرا هـذا الصيف ••• سأرتب اجازتى لتكون بعد المؤتمر ، لأقضيها مع أسرتى هناك إن شاء الله ••• فى جبال سويسرا ••• وخضرتها ومياهها وجوها البديع ••• فكما قال الشاعر : ثلاثة يذهبن الحزن : الخضرة والماء والوجه الحسن •

الخـبير : تبارك الله رب العـالمين •

١١

مهـــارة التفـــويض

* ❋ أنت مفـــوض ماهـــر
* ❋ إحـــذر ···· التفويض إلى أعلى

أنت مفوض ماهر

الخبير : أراك مستعدا للسفر .

المدير : نعم سأذهب لمؤتمر لرجال الأعمال فى بروكسل .

الخبير : هذا جميل ..

المدير : ولكنى الآن حائر فى مسألة التفويض .

الخبير : وما مصدر حيرتك ؟

المدير : هناك أكثر من شخص يمكن أن أفوض لهم اختصاصاتى أثناء غيابى ، وأريد أن أختار أفضلهم .

الخبير : إذن أنت الآن تمارس مهارة التفويض ..

المدير : للتفويض مهارة إذن !

الخبير : نعم .. التفويض لا يتقنه كل المديرين .. وتؤثر شخصية المدير فى أسلوبه ونمطه القيادى ، ومقدار ما يفوضه من اختصاصات لمرءوسيه ، وما يريده لهؤلاء المرءوسين من تدريب وتنمية .

المدير : وكيف يمكن قياس هذه المهارة ؟

الخبير : بالنتائج التى يحققها المفوض اليهم ، وبعدد القرارات التى يتخذونها ، ونوع هذه القرارات ومدى نجاحها ..

ومقدار الفرص التى يتيحها للكفاءات البارعة أن تظهر وتشق طريقها ، ومدى نجاح المدير المفوض فى إدارة ذاته وتنظيم وقته وتحقيق أهداف ادارته •••

المدير : (حائرا) : أنت عقدت المسألة الآن بدلا من أن تحلها ••

الخبير : (مازحا) : دعنى أنصرف إذن ••

المدير : (ضاحكا) : ليس قبل أن تدلنى على أسس التفويض الفعال ••

الخبير : تعنى بشأن سفرك الآن ، أم بشكل عام ؟

المدير : دعنا نناقشها بشكل عام حتى أستفيد منها فى كل الأحوال ••

الخبير : وحتى إذا لم تكن مسافرا ، فقد ترى تفويض أحد مرءوسيك لإحدى المهام لوقت معين •

المدير : هذا ما قصدته •

الخبير : إذن هناك أربعة جوانب للتفويض : المفوض ، والمفوض إليه ، ونوع التفويض ، والبيئة التنظيمية •

المدير : نبدأ بالمفوض •

الخبير : إن المدير الناجح يستخدم مهارات عديدة فى ممارسة أعبائه •• يخصنا من هذه المهارات هنا فهمه لمرءوسيه ، ودراسته لشخصياتهم ودوافعهم وعلاقاتهم •• وكذلك

أدائهم وانجازاتهم ومدى استعدادهم للتقدم وتحمل المسئولية ، فالتفويض تدريب للمرءوسين واعداد لخط ثان للادارة •

المدير : هذا الفهم والدراسة يساعد المدير على حسن اختيار المرءوس المناسب للتفويض •

الخبير : هذه أول خطوة •• يأتى بعدها إرشاد المفوض إليه •• فيشرح له المدير توقعاته ، ويضع له إطارا عاما يستطيع أن يتصرف من خلاله •

المدير : على أن هذا الارشاد لا يمنع المفوض إليه من استعمال حكمه الخاص أو تصرفه فى المشكلات التى تقابله • وإنما لتوجيهه للأمور التى يمكن أن يتصرف فيها والتى لا يمكنه البت فيها والتى يحسن أن يؤجلها للعرض على رئيسه ••

الخبير : أحسنت •• ثم تأتى بعد ذلك المتابعة وتقويم النتائج التى حققها المرءوس أثناء التفويض • وهذا لا يفيد العمل فحسب ، ولكنه أيضا يساعد فى تقييم المفوض إليه • كما أنه يصقل قدرة المدير على التفويض فى المرات القادمة •

المدير : والآن نأتى للعنصر الثانى ، وهو المفوض إليه •

الخبير : وهو لا يقل أهمية عن المفوض •• إذ يجب أن يتميز بفهم سياسات المنظمة وفلسفتها وخططها وإمكانياتها • وأن يكون ملما بواجباته الوظيفية ومسئولياتها • وأن تكون عنده نظرة النظم ــ الرؤية الكلية لادارته من خلال

المنظمة ، والتوقعات المتبادلة بين الادارات والأقسام والأفـراد •

المـدير : أنت تتكلم الآن عن الكفاءة الفنية أو جانب القدرة •

الخـبير : بالضبط ، والذى يجب أن يكمل بجانب الرغبة •• هل يرغب المفوض إليه فى التفويض •• ما هو مستوى طموحه (بعض المرءوسين لا يحبون تحمل المسئولية) •

المـدير : فاذا اجتمعت القدرة والرغبة سهلت عملية التفويض لهذا المرءوس •

الخـبير : زد على هذا أيضا الالتزام •••

المـدير : أى إلتزام المفوض اليه بالقيام بالمهام المطلوبة منه •

الخـبير : وأيضا ببذل الجهـود والطاقات اللازمة لتنفيـذها •• وياحبذا لو اتصف المفوض إليه بمهارة التقييم الذاتى — حتى يقيس نتائجه ويحسن فيها •

المـدير : وماذا عن موضوع التفويض ؟

الخـبير : ونقصد به القرارات التى سيقوم المفوض إليه باتخاذها خلال فترة التفويض ، ونوع هـذه القرارات ، ودرجة أهميتها ومدى تأثيرها على العمل والعاملين •••

المـدير : وما إذا كان المفوض اليه يستطيع البت فى الأمور المفوضة إليه وحده أم أنه يحتاج الى مساعدة الآخرين — من زملائه أو مرءوسيه أو الخبراء الاستشاريين — إذ أن بعض المهام تتطلب مساعدة الآخرين وآراءهم •

الخبير : ونأتى بعد ذلك الى العنصر الرابع وهو البيئة التنظيمية ، وتوجد تحت هذا العنصر أبعاد كثيرة • وهى أهداف المنظمة وطبيعة نشاطها وهيكلها التنظيمى وخططها وانجازاتها ، وفلسفة التنظيم وسياسات الأفراد بها (مثلا التدريب وتخطيط المسار المهنى) والوصف الوظيفى ، ونظم المعلومات ، والخدمات الاستشارية المتاحة (قانونية ، فنية ، سلوكية ••) والمناخ التنظيمى السائد بوجه عام •

المدير : تبدو الصورة واضحة الآن •• رغم أنك زحمت رأسى بأفكار كثيرة •••

الخبير : هذه مهمة المدير •• أن يفكر باستمرار ••

المدير : ولكن هل هناك — بشكل عام — درجة ملائمة للتفويض ؟

الخبير : نعم ، ولكنها تتأثر بعوامل كثيرة ، منها مثلا فلسفة الادارة العليا ونظرتها للموارد البشرية •••

المدير : فالنظرة التقليدية التى لا تثق فى الأفراد تفضل المركزية وعدم التفويض ، بعكس النظرة المتفائلة التى تميل الى تنمية الأفراد •

الخبير : بالضبط • وخذ أيضا عمر المنظمة ودرجة رسوخها •• فربما كانت المنظمات المستقرة التى أنشئت من زمن بعيد ، أميل الى اللامركزية والتفويض ، منها الى المنظمات الحديثة التكوين •

المـدير : وأظن أن لحجم وطبيعة التنظيم تأثيره كذلك .

الخبير : نعم ، فكلما تعقد التنظيم وكثرت فروعه وتعددت أقسامه مما يصعب عملية التنسيق ، لجأت الادارة الى اللامركزية ، بعكس الحال عندما يكون التنظيم صغيرا محكما .

المـدير : وماذا عن نظم المعلومات ؟

الخبير : هذا عامل مهم .. فكلما توافرت المعلومات ـ كما وكيفا وزمنا ـ كان التفويض أمرا ميسورا .

المـدير : وماذا هناك أيضا ؟

الخبير : تكلفة القرارات ، فعندما ترتفع هذه التكلفة تتخذ القرارات على مستويات أعلى (شراء آلات مثلا أو تعيين خبير استشارى) . أما إذا كانت تكاليف القرار قليلة فيمكن التفويض ـ شراء قطعة غيار مثلا أو إختيار عامل فنى .

المـدير : ويخيل إلى كذلك أن مدى الحاجة الى توحيد السياسات وتماثلها عامل مؤثر فى التفويض .

الخبير : صحيح ، فكلما كانت هناك حاجة لاتساق السياسات كانت المركزية أقرب إلى الاتباع .

المـدير : وأضيف أيضا خطة الادارة فى اعداد المرءوسين وتكوين القيادات ، فكلما وجدت مثل هذه الخطة كان للتفويض مجال رحب .

الخبير : ثم هناك أيضا خطوط السلطة والمسئولية ودرجة وضوحها، فكلما كانت واضحة محددة سهل التفويض .

المدير : بقيت الآن وسائل الرقابة وأدواتها ..

الخبير : نعم ، فكلما توفرت وسائل جيدة للرقابة والمتابعة ، كان المجال فسيحا للتفويض .

المدير : أظن أننا أعطينا الموضوع حقه الآن .

الخبير : هل إستقر رأيك على من تفوض ؟

المدير : إلى حد كبير ، شكرا لك ..

الخبير : مع أطيب الأمنيات بمؤتمر ناجح وسعيد .

احذر التفويض الى أعلى

المـدير : قل لى •• هل يظن الناس أن المدير « سوبرمان » ؟

الخـبير : ماذا حدث ؟

المـدير : كل مشكلة صغيرة وكبيرة •• يصيح الجمهور أين المدير •• كما أن بعض الموظفين أيضا يأتون بصنوف من المشكلات يلقونها فى وجهك •• تفضل يا مدير •• حل •• هل يرضيك هذا أيها الخبير !

الخـبير : طبعا لا ••• ولكن لماذا يفعل الموظفون ذلك ؟

المـدير : لأنهم لا يؤدون واجبهم •• يريدون حلولا سهلة •• كل شىء يرجعون فيه إلى المدير •

الخـبير : إذن أنت مدار ، ولست مديرا !

المـدير : ماذا تعنى ! أبعد كل المجهود الذى أقوم به تقول إننى مدار ولست مديرا !

الخـبير : لا تغضب يا عزيزى المدير ••• أليست المشكلات التى يلقيها المرءوسون فى وجهك دليلا على أن المرءوسين هم الذين يوجهونك ويديرونك •••

المـدير : ماذا ؟

الخـبير : بعبارة أخرى •• نحن نسمى هذا فى علم الادارة التفويض

إلى أعلى •• أو التفويض العكسى • فبدلا من أن يسند المدير الى المرءوس حل مشكلة ما ، أى يفوضه فى اتخاذ قرار بشأن مسألة معينـــة ، يحدث العكس ••• يأتى الموظف بمشكلة ويكلف المدير بحلها •• إنقلب التفويض إذن ، فأصبح من أسفل الى أعلى بدلا من أن يكون من الرئيس إلى المرءوس •

المـــدير : يعنى الخطأ من جانبى أنا ؟

الخـــبير : الى حد ما •• دعنا نفكر فى الأمر بمنهجية علمية وعملية ••

المـــدير : هيــا •

الخـــبير : أولا عليك أن تحصى الأمور التى يصيح الجمهور فيها طالبا المدير • وتعرف القضايا التى لا يجد الجمهور فيها جوابا أو حلا كافيا عند الموظف فيلجأ اليك •

المـــدير : وبعـــد هذا ؟

الخـــبير : مهلا •• وتعرف أيضا خصائص الجمهور الذى يتعامل مع مؤسستك : عددهم ، نوعهم ، أعمارهم ، مستوى تعليمهم إن أمكن ، حالتهم الاجتماعية •••

المـــدير : وهذا يفيدنى كثيرا فى التعرف على الناس الذين نقـــوم بخدمتهم •

الخـــبير : حتى تفكر فى الأســـلوب الملائم للتعامل معهم : لقضـــاء حاجاتهم والاجابة عن أسئلتهم •

المـدير : أفهم ما تعنى الآن ...

الخـبير : ولكن هـذا ليس كافيا . لابد أن تدرب الموظفين الذين يتعاملون مع الجمهور .. ليس فقط فى أداء الواجب الملقى على عاتقهم لقضاء مصالح الناس .. ولكنهم لابد أيضا أن يدربوا فى فن التعامل مع الناس : الابتسام (تبسمك فى وجه أخيك صـدقة كما يوصينا النبى عليه الصـلاة والسلام) والرغبة فى خدمة العميل .

المـدير : هذا ما ندرب موظفينا عليه .. وهم يحاولون جاهدين .. ولكن هناك من أفراد الجمهور المتعاملين مع الشركة من يريد المدير ، فى كل صغيرة وكبيرة .

الخـبير : ستختفى هذه الظاهرة بمرور الوقت .. وتدريجيا .. ولكن بشرط أن يجد المتعاملون إجابات أسئلتهم وقضاء حاجاتهم عن الموظف المختص .. أنظر الى ما فعله أحد المديرين فى الشركة العربية الدولية ... أمر بوضع لافتات ارشادية — موضحة بالصور والكلمات .. إذا إتبعها جمهور المتعاملين .. قضيت مصالحهم دون اللجوء اليه .. إلا عندما تحدث مشكلة يستعصى حلها على الموظف .

المـدير : وماذا عن المشـكلات التى يثيرها الموظفون ... التى سميتها التفويض الى أعلى ...

الخـبير : بنفس المنطق ، إحص الأمور التى يلجأ فيها مرءوسوك إليك ... وتعرف على خصائص الموظفين الذين يلقون إليك مشكلاتهم .

المـدير : ثم ماذا أفعل بعد ذلك ؟

الخـبير : فكر معى يا عزيزى •• لا تأخذ حلولا جاهزة ••

المـدير : نعم •• نعم •• أدرب الموظفين ليؤدوا أعمالهم بإتقان •

الخـبير : هذا بديل ، ولكنه ليس كافيا •• فهناك مشكلات تستجد يوميا ، قد لا يغطيها التدريب •

المـدير : إذن أطلب من الموظف أن يذهب بمشكلته بعيداً عنى ، ويتصرف •• يستخدم عقله وخبرته ومهاراته •

الخـبير : وهذا بديل آخر ••

المـدير : ولكنه ليس كافيا أيضا !

الخـبير : إلى حد ما •• فقد يرجع إليك الموظف ثانية ، معلنا لك أنه حاول حل المشكلة ولم يستطع •

المـدير : وماذا أفعل إذن ؟

الخـبير : أطلب من الموظف الذى يأتى إليك بالمشكلة ، أن يجيئك أيضا باقتراحاته لعلاجها •

المـدير : هـذه فكرة ••

الخـبير : ثم ناقش معه اقتراحاته •• واستعرض وجهة نظره •• واعرض عليه اقتراحاتك ووجهات نظرك أيضا ••

المـدير : هذه خبرة تعليمية لى وله !

الخبير : تماما ..

المدير : كلانا يستفيد .. وكذلك العمل ..

الخبير : بالضبط ..

المدير : وتجعلنى كذلك أستثمر وقتى بشكل أكفأ ...

الخبير : بالتأكيد .. هذا بالاضافة الى أنها ستقصر المشكلات التى تأتيك على النوع الهام منها .. والذى يحتاج لتبادل الرأى معك .. أما المشكلات الصغيرة فسيجد الموظف نفسه بمرور الوقت يتصرف لعلاجها ...

المدير : وكذلك ستوصد هذه الطريقة الباب أمام تنصل الموظف من مسئولياته .. لأنه يعلم أنه لن يتخلص من مشكلاته بمجرد عرضها على ولكنه أيضا ملتزم بالتفكير فى حلها ..

الخبير : والآن أتركك لألحق بموعدى .. حيث عندى لجنة لبحث بعض المشكلات ..

المدير : (مداعبا) :لا تنس أن تأخذ الحلوك معك لتناقشها مع المجتمعين ...



اتصـــــالات

* اجتمـــاع مثمـــر
* مخاطبـــة النـــــاس
* تعـــال ... نتفـــاوض

اجتمـــاع مثمـــر

الخـــبير : كيف كان اجتماعك أمس ؟

المـــدير : لا بأس ، ولكنه طال بعض الشيء ...

الخـــبير : كم استغرق من الوقت ؟

المـــدير : أكثر من ساعتين ونصف ..

الخـــبير : هذا وقت طويل .. ولكن لماذا طال هكذا ..

المـــدير : كانت هناك أمور كثيرة ، ناقشناها ، ولم ننته منها كلها بعـــد .

الخـــبير : وماذا كانت طبيعة هذه الأمور ؟

المـــدير : ماذا تقصـــد ؟

الخـــبير : أعنى هل كانت أمورا روتينية ، أم كانت أشـــياء غير اعتيادية ، أو تتعلق بالسياسات والمستقبل .

المـــدير : لا ... كان معظمها أمورا اعتيادية .

الخـــبير : إذن كان يمكن اسناد البت فيها لشخص أو جهة أخرى ، ويستعرض المجتمعون النتائج فقـــط ، حتى لا يطول الاجتماع . أما الأشياء الهامة التى تحتاج الى مناقشات وتبادل الحجج ، فهى التى يجب التركيز عليها .

المدير : معك حق .. كان يمكن اختصار أكثر من نصف الاجتماع بهذه الطريقة .

الخبير : وبالتالى استغلال جهد وطاقة الأعضاء استغلالا أفضل .

المدير : ولكن هل توجد طريقة لزيادة كفاءة الاجتماعات وفعاليتها ؟

الخبير : نعم ، وهى تتكون من ثلاث مراحل .. تبدأ أولاها قبل الاجتماع ، حيث يتم التخطيط للاجتماع ، وتحديد الموضوعات التى ستطرح للبحث ، والوقت اللازم بالتقريب لمناقشتها ، والأشخاص الذين سيعرضون أوراقا أو تقارير ...

المدير : وهل يمكن تحديد كل هذا ؟

الخبير : نعم ، والى درجة كبيرة من الدقة .. إذا عين الأمين أو المقرر الذى يتولى هذه الأعباء ، ودرب عليها ... فهو الشخص الذى سيجهز المعلومات المطلوبة ، ويتأكد من ارسالها للأعضاء قبل الاجتماع بوقت كاف .

المدير : وما المرحلة الثانية ؟

الخبير : هى إدارة الاجتماع ، حيث يقوم قائد الاجتماع بتحديد الفترة التى يستغرقها الاجتماع ، ويحدد الأدوار ، وينظم المناقشات ، ويكلف الأمين أو السكرتير بالتسجيل ، ويتنبه لكل ما يجرى فى الاجتماع من تأييد ومعارضة واتفاق واختلاف .. ويسأل المجتمعين عن وجهات نظرهم ،

ويستثير الصامتين ، وينبه الثرثارين ، ويخفف حـدة المتهجمين ...

المـدير : هذا يعنى أن يتميز قـائد الاجتماع بمهارة الإنصـات والمنهجية العلمية ..

الخـبير : حتى يتفهم إتجاه المناقشات ويستوعب النقاط المثارة ، فلا يفرض رأيه .. وينتظر فيكون آخـر المتحدثين .. ويستوضح بعض النقاط ويلقى الضـوء على ما تمت مناقشته ، ويلخص الآراء بتركيز واضح ... ويغلق المناقشة فى نقطة ، ويفتحها فى النقطة التالية حسـب جدول الأعمال ...

المـدير : هل بقى شىء للمرحلة الثالثة ؟

الخـبير : نعم ، وهى مرحلة ما بعد الاجتماع ... لمتابعة نتائجه .. فهناك محضر للجلسة يجب أن يستلم كل الأعضاء نسخة منه .. كذلك عندما يتم فى الاجتماع تحديد مسئولية تنفيذ أمر معين ، أو عندما توكل مهمة محددة لشخص معين ، فان مرحلة ما بعد الاجتماع تعنى متابعـة التنفيذ وإعـداد التقارير الملائمة .

المـدير : هذه أعباء كبيرة ... وتتطلب جهدا كثيفا وأوراقا كثيرة .

الخـبير : نعم .. ولكن العائد منها كبير ، ويبرر ما ينفق فيها من جهد ووقت وتكاليف .

المــدير : أحســـنت ••• سآخذ ذلك فى الاعتبـــار قبل الاجتماع التـــالى ••

الخــبير : ومتى هـــو ؟

المــدير : لم يتحدد بعد •• ولكنه متوقع قريبا لمناقشة خطة السنة القادمة إن شاء الله •

مخاطبة الناس

الخبير : أراك مشغولا جدا ..

المدير : نعم ، فاننى أعد للمحاضرة التى دعانى أحد الأساتذة لألقيها على طلبة الدراسات العليا فى إدارة الأعمال .

الخبير : وما موضوعها ؟

المدير : طرق تحسين العلاقات الانسانية ، تجربة الشركة التى أعمل بها ..

الخبير : رائع .. أعتقد أن عندك الكثير لتقوله لهؤلاء الطلاب .

المدير : نعم ، ولكننى أشعر أن الوقت لن يسمح بعرض كل ما أريد أن أقوله .

الخبير : لذلك يجب أن تحضر لموضوعك جيدا ، وتقسم المعلومات التى يتضمنها الموضوع الى : جزء يجب أن يعرفه الحاضرون فتقوله لهم . وجزء يستحسن معرفته — أى من المفيد أن تقوله إذا كان هناك وقت كاف له . وجزء يفترض أن الحاضرين يعرفونه فتمر عليه سريعا . ويبقى بعد ذلك جزء احتياطى يمكن أن تعرضه إذا فرغت مما عندك قبل الوقت المحدد .

المدير : هذا عن التحضير .. ولكن ماذا عن إدارة الجلسة ؟

الخبير : ان لكل متحدث يتخاطب مع الناس أسلوبه الخاص .

ولكن يمكنك أن تسترشد بالنقاط الآتية ، مع مراعاة المرونة فى إدارة جلستك بما يتفق والهدف منها وتسلسل الموضوع وانتباه الحاضرين ... إلخ .

المـدير : وما هى هذه النقاط ؟

الخـبير : إتفقنا أولا أنك لابد أن تحضر جيدا لموضوعك ، وتكتب النقاط التى ستعرضها ، بترتيبها المنطقى الذى تختاره ..

المـدير : ولكنى لن أقرأ من الورق على الحاضرين !

الخـبير : تماما ، لأن القراءة مملة .. ويجب أن تستحوذ على إنتباه الحاضرين ... تنظر اليهم وتشعر أنك تنقل إليهم خبرة حية وأنهم يتلقونها ويعطونك رد فعلهم تجاهها .

المـدير : وما هى هذه الخطوات ؟

الخـبير : أولا حاول أن تعرف — قبل المحاضرة — شيئا عن الحاضرين : عددهم ، أعمارهم ، وظائفهم ، اهتماماتهم . إن ذلك يساعدك على اختيار « اللغة » التى يجب أن تخاطبهم بها والأسلوب الذى يجب أن تستخدمه معهم . وعندما تذهب الى مكان المحاضرة .. ألق نظرة على القاعة التى ستتكلم فيها إعرف — قبل المحاضرة بقليل — تصميم القاعة وأماكن جلوس الأشخاص ، والمكان الذى ستقف أو تجلس فيه أنت ، وأدوات العرض المتاحة ، والمساحة التى يمكنك التحرك فيها لأداء مهمتك .

المـدير : هذا على جانب كبير من الأهمية .. فقد كنت أعرض مرة

على مجموعة من الزملاء المديرين تقريرا عن إنجاز مشروع معين • وكنت أستخدم جهاز « البروجكتور » • ولكن المساحة كانت ضيقة جدا بحيث كلما خطوت خطوة تعثرت فى سلك الجهاز ، وكلما رجعت اشتبك السلك فى حذائى •• ولكن عموما قد لا تتوقع أن تكون الامكانات المتاحة كما يرغب الانسان •

الخبير : على أية حال •• عندما تبدأ الحديث اشرح الهدف أولا ، واعرض فى إيجاز مركز للنقاط التى ستتكلم عنها • وكن طبيعيا فى حديثك •• هادئا •• تجنب الحركات غير الضرورية (مثل اللعب بالمفاتيح أو خلع النظارة والقائها على المنضدة ثم إعادتها إلى عينيك مرة أخرى) ••• خاطب الحاضرين مباشرة •• اجعلهم يشعرون بأنك مهتم بهم ، قريب منهم ، تريد أن تعلمهم وتتعلم منهم •

المدير : هذه أيضا نقطة مهمة ، حيث أنه إذا حدثت فجوة بين المتحدث والسامعين تعثر تحقيق الهدف •

الخبير : هذا يذكرنى بأحد الحاضرين •• جاء مرة إلى لقاء يضم نخبة من الموظفين •• وكان عابس الوجه ممتعضا •• وبدأ كلامه بأنه فى الحقيقة لم يكن ينوى أن يجىء •• حيث أن وقته ضيق ومشاكله كثيرة ••• إلخ •

المدير : هذا فظيع ! وماذا كان رد فعل الحاضرين ••

الخبير : انصرفوا عنه ، وخرج بعضهم يتكلم مع المسئولين عن تنظيم المحاضرة ، طالبين ألا يستضيفوه مرة أخرى ••

وكان تقييم الحاضرين أنهم لم يستفيدوا منه وأنه لم يقل شيئًا مفيـدا ـ رغم أنه رجل مشـهور فى مجال تخصصه •

المـدير : وماذا أفعل لأجذب إنتباه الحاضرين وأحرك المناقشـة وأتفادى مللهم ؟

الخـبير : هناك عدة أساليب : يمكن أن تبدأ بسؤال ، أو بجملة مثل هل تعلم أن •••• أو هل سمعتم مؤخرا عن الخبر الذى يقول ••• يمكنـك أن تبدأ بالنتيجة ثم تتـدرج الى التفاصيل ، ويمكن أن تفعل العكس ، تبدأ بتمهيد وتتسلسل منطقيا حتى تصل الى النتيجة • ويجـب أن تستخدم بعض الوسائل الايضاحية ، والنماذج ـ إذا وجد • ويجب أيضا أن تغير موضعك •• لا تجلس أو تقف طول الوقت •••

المـدير : كان أحد الأساتذة عندما يتكلم يلتصق بالحائط ويقف على رجل واحدة ••• وآخر لا يجلس على الكرسى ، وإنما يضع قدمه فوقه ، ثم يسند مرفقه إلى ركبته ، ويسند ذقنه على كفه ••• ثم يحدق فى أحد أركان القاعة ويتكلم وكأنه يخاطب شبحا هناك •

الخـبير : أرأيت !! إن هذا يجلب الملل للحاضرين أو يثير سخريتهم ، وربما يرهقهم بتركيز أنظارهم على موضـع واحد •• وكذلك عندما تجلس •• كن معتدلا •• لا ترتم على المقعد مسترخيا ، أو تضطجع على الطاولة ، أو تسمر يديك على طرفيها •• ثم غير فى نبرة صوتك حسـب النقطة التى

تعرضها ••• لا تخفض صـوتك كثيرا إلى حد الهمس فتصـعب على الحاضرين متابعتـك ، ولا تصح فيهم فتربكهم •

المـدير : تكلمت عن المرونة مبكرا ، وأعتقد أن هذا مهم هنا •

الخـبير : نعم •• فيجب أن تتنقل بين نقاط المحاضرة حسب إهتمام الحاضرين •• نوع طرق العرض ، ارجع الى بعض النقاط لتأكيدها •• كرر بعضها •• ولكن تجنب الترديد الممل •• استخدم بعض الدعابة أو الفكاهة ، ولكن دون افتعال ••

المـدير : كذلك من الأخطاء التى لاحظتها فى الآخرين عندما يخاطبون النـاس ، التعميمات والنتـائج المسـبقة والتحيزات والافتراضات غـير الصحيحة ، وأحيـانا إقحام الأمور الشخصية فى الموضوع •

الخـبير : هـذا صحيح •

المـدير : نأتى الآن لكيفية الرد على أسئلة الحاضرين ومواجهة الاعتراضات •

الخـبير : أما الرد على الأسئلة فيمكن أن يكون أمرا يسيرا وممتعا فى نفس الوقت ، اذكر إجابة محددة سريعة مباشرة ، مدعمة بالأرقام • وإن كان السؤال عن وجهة نظرك ، إعرضها ، ونوه عن اتفاقها أو تعارضها مع وجهات نظر أخرى • وإن كنت لا تعرف ، فقل ذلك •• وإن كنت غير متأكد فضع إجابتك فى شكل أظن •• أو يهيؤ لى ••• ولكن فى كل الأحوال لا تراوغ أو تتهرب من الاجابة •

المـــدير : وماذا لو كان السؤال محرجا ؟

الخــبير : يمكن أن تعيده الى السائل مرة أخرى •• أو تعرضه على الحاضرين (دعنا نتعرف على رأى الموجودين فى سؤالك هـــذا •••) •

المـــدير : وإذا كان التعليق اعتراضا على ما تقول ، أو عدم اتفاق مع وجهة نظرك ؟

الخــبير : يمكنك استخدام طريقة نعم •• ولكن • أو هذه وجهة نظر سليمة ولكن من جهة أخرى ••• أو هذا الرأى يصلح فى أحوال كذا وكذا ولكننا الآن نتكلم عن كذا ••• أو أنا أفهم وجهة نظرك وأقدرها ولكن لا أتفق معها • والتزم فى كل الأحوال بالموضـــوع الأساسى ، تحاش الجدل ، ولا تدخل فى مناقشات فرعية ، إبحث عن نقاط الاتفـــاق واستثمرها ••

المـــدير : ودليلى فى كل هـــذا الإنصات الجيد ، وفهم الحـــوار ، ومتابعة تسلسل النقاش •

الخــبير : تماما • ودعنى أسألك •• ألم تصادف مواقف محرجة أو فجائية عند مخاطبتك للناس ؟

المـــدير : كثيرا •• فمن حضور البعض متأخرا ، إلى الأحاديث الجانبية ، إلى تعطل جهـــاز العرض أو انقطاع تيـــار الكهرباء •••

الخــبير : وماذا كنت تفعل ؟

المـدير : الواقع أننى تعلمت أن أتصرف بطبيعية فى مثل هـذه المواقف • حيث أن الحدة أو الحيرة أو العصبية لا تزيد الأمر إلا توترا • وربما كان قليل من الدعابة مفيدا فى مثل هذه الأحوال •

الخـبير : هذا جميل •• ولا تنس أنك فى كل مرة تواجه الناس تتعلم شيئا جديدا •• وبذلك تحسن وتطور أسلوبك فى المرة التاليـة ••

المـدير : نعم لابد من المراجعة والتقـويم •

تعال ... نتفاوض

المدير : أسمع كثيرا عن مهارات التفاوض ، فهل نتكلم عنها اليوم ؟

الخبير : نعم .. فالتفاوض عملية مستمرة تتعرض لها فى كثير من ممارساتك العملية .

المدير : مع الموردين ، والعملاء ، والنقابة ..

الخبير : وزملائك المديرين ، والعاملين ...

المدير : وما هى المهارات التى يجب أن يتحلى بها المدير لكى يكون مفاوضا فعالا ؟

الخبير : هل تذكر مهارات المدير الفعال التى ناقشناها سابقا ..

المدير : نعم ، المهارة الفنية والسلوكية والفكرية .

الخبير : هذه هى ، إذ يجب أن يكون المفاوض على المام تام بالموضوع الذى يجرى التفاوض بشأنه . ثم إن عليه أن يكون صابرا ومنصتا جيدا ومتحدثا لبقا . كما يجب أن يتوفر فيه قدر من الذكاء وسرعة الفهم ودقة الملاحظة والقدرة على تحليل المعلومات .

المدير : وهل الأفضل أن يكون المفاوض وحيدا ، أم أن يشترك فى فريق مفاوض ؟

الخبـــير : لكل من النوعين مزاياه • فمن مزايا الفرد المفاوض سرعة البت والانجاز ، والتحديد الواضح للمسئولية ، وتركيز عملية التفاوض ووحدتها ، وعدم حدوث انشقاق كما يحدث بين أعضاء الفريق ، وإمكان الحصول على تنازلات من الطرف الآخر — دون احراج •

المـــدير : ويخيل الى أن مزايا الفريق المفاوض هى تنوع الخبرات •• وتكامل القدرات •• والتكتل فى مواجهة الطـــرف الآخر •••

الخبـــير : وكذلك المرونة وتغيير المواقف وتقليل التحيز الشخصى ، وامكانية التأجيل •

المـــدير : وهل هناك احتياطات يراعيها المفاوض سواء أكان فردا أم فريقا ؟

الخبـــير : نعم •• وأولها التحديد الواضح للأهداف ، والدراسة الجيدة للموضوع ، وحســـن اختيار المفاوضين ورئيس الفريق والتنسيق بينهم ، وجمع المعلومات المطلوبة ، وأخذ رأى الخبراء والاستشاريين ، وتحديد مقـــدار التنازلات الممكنة ، واختيار الوقت المناسب •

المـــدير : وهل هناك تدريب أو إعداد مسبق لعملية التفاوض ؟

الخبـــير : نعم ، ويستعان فى ذلك بأساليب متنوعة ، مثل العصف الذهنى ، والاجتماعات التمهيدية ، وتمثيل الأدوار •

المـدير : بما أن التفاوض عملية يتقابل فيها طرفان ، هل هناك إستراتيجية معينة للتفاوض ؟

الخبـير : نعم ، وأول شيء تحدده هو النتائج التى يراد الوصول اليها ، هل هى :

أ ــ أن تكسب ويكسب الطرف الآخر (مكسب/مكسب)

ب ــ أن تكسب ويخسر الطرف الآخر (مكسب/خسارة)

جـ ــ أن تخسر ويكسب الطرف الآخر (خسارة/مكسب)

د ــ أن تخسر ويخسر الطرف الآخر (خسارة/خسارة)

المـدير : وماذا بعـد ؟

الخبـير : يجىء التوقيت ، ويعرف باستراتيجية « متى » أى اختيار الزمن أو التوقيت المناسب للبدء ، للانسحاب ، للتراجع ، لطرح بدائل جديدة •

المـدير : وبعـد ذلك ؟

الخبـير : تأتى استراتيجية « كيف » وهى درجـة التعـاون أو التنافس التى يجب أن يبديها المفاوض ، وتوجد هنا أربع حالات :

أ ــ أن تختار التعاون وتتوقعه (تعاون/تعاون)

ب ــ أن تختار التعاون وتتوقع المنافسة (تعاون/منافسة)

جـ ــ أن تختار التنافس وتتوقع التعاون (منافسة/تعاون)

د ــ أن تختار التنافس وتتوقع التنافس أيضا (منافسة/منافسة)

المــدير : وهل نستطيع أن نقرن هذه الاستراتيجيات بشخصيات المفاوضين ؟

الخبــير : نعم • فالمفاوض الذى يختار النــوع الأول شخص تعاونى ، والثانى شخص قلق ، والثالث اســتقلالى ، والأخير دفاعى •

المــدير : وهل هناك معايير أخرى لاختيار استراتيجية التعاون/ التنافس ، الى جانب شخصيات المفاوضيين ؟

الخبــير : بالتأكيد فهناك الهدف المطلوب ، والوقت المتاح ، وموضوع التفاوض ، ومهارات المفاوضــيين ، وقيمهم ، وخبراتهم السابقة ، والقوة النسبية ومركز المفاوضين ، ودرجة أهمية الوصول الى اتفاق •

المــدير : وهل بقى شىء الآن ؟

الخبــير : بقيت أشياء •• فكما تكلمنا عن الاستراتيجية ، يجب أن نذكر التكتيك •••

المــدير : تقصد التحركات الفرعيــة للاستراتيجية التى يختارها المفاوض ؟

الخبير : نعم ، ففى استراتيجية « متى » توجد التكتيكات الآتية : الصبر وضبط النفس ، المفاجأة وتغيير الحوار وتقديم عرض غير متوقع ، فرض الأمر الواقع ، التراجع ، الانسحاب ، التأجيل ، التحويل ، شعرة معاوية (التحرك فى كل اتجاه) .

المدير : وماذا عن استراتيجية « كيف » ؟

الخبير : يوجد العديد من التكتيكات ، مثل :

المشاركة : التعاون للحصول على أكبر قدر من النتائج .

المساهمة : لكل طرف نصيب .

التوفيق : الحلول الوسط .

المندوب أو الوسيط : استطلاع الحال .

التغطية : الحصول على نتائج كبيرة فى وقت ومجهود صغيرين .

التنبؤ والحل المبكر : اسبق خصمك .

التدرج المتوازى : اتمام أجزاء معينة من الحل .

التدرج المرحلى : خطوة خطوة .

العشوائية : الاستعداد للتكيف او التنازل .

المدير : إنها حقا عملية صعبة .

الخبير : ويستطيع المفاوض هنا أن يوظف مفهوم النظم الذى استخدمناه أكثر من مرة • فينظر الى التفاوض على أنه منظومة تتكون من مدخلات ، وعمليات ، ومخرجات •

المدير : وهل يمكن أن نقسم المدخلات — مثلا الى اجتماعية وتنظيمية وشخصية •

الخبير : نعم ، فأما الأولى فهى قيم المجتمع وأعرافه وظروفه ، وأما الثانية فهى أهداف المنظمة وسياساتها وخططها والامكانات والمعلومات المتاحة •

المدير : وأما المدخلات الشخصية فهى التكوين النفسى للمفاوض ، وما يدخل تحت هذا من قيم ودوافع واتجاهات وطموح ومشاعر ، ثم المهارات التى يتمتع بها •

الخبير : تماما • وتجىء بعد ذلك عملية التفاوض نفسها ، بما فيها من إدراك الأطراف المتفاوضة للموقف وتقييمهم له ، ومن تفكير فى المشكلة وتحليلها وتوليد البدائل الممكنة واختيار الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة •

المدير : وأما المخرجات — فى النهاية — فهى ما يترتب على عملية التفاوض من نتائج ايجابية أو سلبية ، مادية أو معنوية ، منظورة أو خفية ، حالية أو مستقبلة •

الخبير : إن مثل هذا الاطار يعين المفاوض على فهم الصورة المتكاملة والحقيقية للتفاوض •

المـدير : ويجب أن يراعى المفاوض فى كل ذلك الأمانة والصدق مع النفس ، وأن يحصل على النتائج التى يريدها بالحق والعـدل ...

الخبـير : وألا يبخس الطرف الآخر حقه أو يسـتولى على شىء لا يستحقه مستغلا قوة موقفه أو ضعف الطرف الآخر وحاجته .

المـدير : والله المستعان فى كل الأحوال .

١٣

فن المقابلة

* التخطيط للمقابلة
* بعض المزايا والمشكلات ٠

التخطيط للمقابلة

الخبير : أراك سعيدا اليوم والحمد لله •

المدير : نعم أشعر أننى نجحت فى حل مشكلة عبد العزيز •

الخبير : ومن هو عبد العزيز ؟

المدير : أحد الموظفين الذين أعتز بهم فى الادارة •

الخبير : وماذا حدث ؟

المدير : تبدلت حاله فى الحقيقة من موظف منتج ، متعاون ، منتظم ، مطيع للأوامر ، على استعداد كبير لبذل كافة المجهودات المطلوبة منه ••• الى العكس تقريبا ••• فتحركت لمواجهة الموقف •

الخبير : وماذا فعلت ؟

المدير : كان ذلك على مرحلتين ، أولاهما مكتبية أو وثائقية ، بمعنى أننى فحصت سجل هذا الرجل ودرست التغيرات التى طرأت على وضعه الوظيفى والاجتماعى •

الخبير : هذه بداية طيبة •

المدير : وكذلك استمعت الى رئيسه المباشر ، وعرفت منه تطور حالة عبد العزيز من حيث المؤشرات الآتية : معدل

الانتاجية ، ومعــدل الغياب والتأخــير ، بالاضافة الى مشاهدات المشرف عن سلوك عبد العزيز بشكل عام .

الخبـــير : ممتاز ... فقد استخدمت ما نسميه المصادر الثانوية أو المكملة للمعلومات ، بقيت الآن المرحلة الثانية .

المــدير : نعم ، وكانت مواجهة على الطبيعة .. عقدت مقابلة مع الموظف ...

الخبـــير : وهذه تدخل فى المصادر الأولية أو الأساسية للمعلومات ..

المــدير : وقد سارت هذه المقابلة على أفضل وجه .

الخبـــير : وكيف كان ذلك ؟

المــدير : جاء عبد العزيز إلى مكتبى بناء على الموعد الذى حددته له .. وقد استقبلته بترحاب ودعوته للجلوس وسألته عن أحواله ... ثم بدأت بعرض النقاط الايجابية فى أدائه ثم تدرجت الى النقاط السلبية وما آلت اليه حاله .

الخبـــير : هذا جميل ، ولكن كان يجب أن تسبق ذلك خطوة بسيطة جدا ومنطقية ..

المــدير : وما هى ؟

الخبـــير : أن تشرح له الهدف من المقابلة .. ذلك لأن الموظف لابد أن يثور فى ذهنه سؤال وهو فى طريقه لمقابلتك : لماذا يريد المدير أن يرانى ؟ وربما تبادرت الى ذهنه أفكار سلبية كالخوف من العقاب مثلا .

المــدير : فأنت توضح له الأمر إذن ، وتزيل مخاوفه بأن هــذه المقابلة انما هى لمساعدته للتغلب على المشــكلات التى يواجهها •

الخــبير : بالضبط ، وبالتالى تنشىء بينك وبينه جسرا من الثقة ، يجعله يتعاون معك بعد ذلك •

المــدير : أتفق معك •• إذن نتحرك للنقطة التى تليها •• فبعد أن أوضحت له نقاط القوة ثم مواطن الضعف فى أدائه ، سألته عن الأسباب التى أدت به الى هذه الحال •

الخــبير : ولكن هناك خطوة أخرى كان يجب أن تسبق سؤالك عن الأسباب •

المــدير : كأنك غير راض عن الطريقة التى اتبعتها فى مقابلة الرجل •

الخبــير : على العكس •• أرى أنك أنجزت عملا ممتازا •• ولكن أريد فقط أن أكمله ، حتى تحقق المقابلة هدفها الى أقصى درجــة •

المــدير : وما هى الخطوة التى أغفلتها هنا ؟

الخبــير : كان يجب بعد أن عرضت عليه نقاط القوة والضعف فى أدائه ، أن تسأله عن تقييمه هو لنفسه • إن التقييم الذاتى هنا يوجد بينك وبينه اتفاقا على أن هناك مشكلة ضعف الأداء •

المــدير : ولكن افرض أنه لم يتفق !

الخبير : هذا وارد .. فى الواقع هنـاك ثلاثة احتمالات للتقييم الذاتى ..

المدير : دعنى أقلها لك ، اما أن يقيم نفسه تقييما مبالغا فيه ، أى يدعى أنه أحسن مما هو فعلا . أو يعطى نفسه تقديرا متواضعا جدا ـ بمعنى أنه يرى أنه أسوأ مما هـو فى الواقع . أو أنه يتفق مع التقييم الذى أعطيته له .

الخبير : بالضبط .. وفى الحالة الأولى .. أجبه بالأرقام ... هذه هى معدلات انتاجك .. وهذه نسب الغياب والتأخير .. وهـكذا ..

المدير : أما الحالتان الأخريان ، فليست فيهما مشكلة .

الخبير : تماما .. دعنا اذن نتابع ما فعلت بعد ذلك .

المدير : سألته عن أسباب التدهور الذى أصابه ..

الخبير : وماذا وجدت ؟

المدير : كانت فى الواقع مناقشة مفيدة ، أمدتنى بمعلومات كثيرة عن الموقف الذى يعايشه الرجل . كما أنها بصرتنى بأخطاء من جانب الادارة مثلما أرشدتنى عن أخطاء من جانب الموظف .

الخبير : وهذا يدلك على أن المشكلات التى تحدث فى العمل تجد لها جذورا فى ثلاثة مصادر : الفرد نفسه ـ موظفا أو عاملا . والمؤسسة أو الشركة التى يعمل بها ـ ممثلة فى

مديرها ورؤسائها وخططها وأهدافها وسياستها وامكاناتها •• ثم البيئة المحيطة (المجتمع بثقافته وقيمه وعاداته وظروفه) •

المـدير : هذا صحيح ، فقد اكتشفت مثلا أن اهمـال المشرف المباشر لبعض الانجازات التى حققها عبد العزيز وعدم إعطائه تقديرا مناسبا لها ـ ولو بالكلمة الطيبة ـ كان سببا فى فقدان عبد العزيز الاهتمام بالعمل والحرص على اجادته • وكذلك الخلاف وسوء الفهم الذى يحدث بين الزملاء وبعضهم •• وعدم التدخل من جانب الادارة لحسم هذا الخلاف عندما يقتضى الأمر ذلك ••• يتسبب فى إحداث آثار ومضاعفات لا تقتصر فقط على الجانب النفسى والذهنى للعامل ، ولكن أيضـا على انتاجيته ومستوى تحصيله •

الخبـير : أصبت تماما ••

المـدير : لنعد إذن للمقابلة ••• بعد أن ناقشت عبد العزيز فى الاسباب ، بحثت معه الحلول الممكنة •

الخبـير : سألته عن البدائل التى يقترحها ؟

المـدير : نعم •• كان خائفا أول الأمر ••• وتردد فى أن يقترح على أية حلول • ولكنى شجعته على ذلك •• وأكدت له أننى سآخذ آراءه على محمل الجد •

الخبـــير : هذا ممتاز •• فقد يأتى المرءوس بفكرة لا ترد على ذهن المدير •• ويكون فيها علاج الموقف •

المـــدير : بالضبط ، وقد اتفقت معه على خطوات العلاج • بمعنى أننى سأبذل مجهودا لحل المشكلات التى طرحت •• على أن يبذل هو بدوره مجهودا لتحسين أدائه •• توزيع أدوار •• أليست هذه طريقة جيدة • ؟

الخبـــير : جدا ••• وقد استخدمت هنا جزءا من الادارة بالاهداف •• ولكن كان يجب فقط أن تكمل اتفاقك بشىء واحد ••

المـــدير : وما هـــو ؟

الخبـــير : أن تربط خطوات العلاج بفترة زمنية معينة •

المـــدير : معك حـــق ••

الخبـــير : كأن تقول له انك تتوقع منه أن يبدأ فى تحسين أدائه وأن ترى النتائج الملموسة لذلك خلال أسبوعين مثلا أو ثلاثة •

المـــدير : هذا أفضل بكثير •• وأستطيع أن أتدارك ذلك الآن •

الخبـــير : إذن نلخص الآن خطـــوات المقابلة كما أجريتها مـــع عبد العزيز •••

المـــدير : بالاضافة الى النقاط التى نبهتنى اليها •••

الخبـــير : الترحيب بالموظف • وشرح الهدف من المقابلة • وتعداد

النقـــاط الايجابية ثم التدرج لنقاط الضـــعف فى أداء الموظف • ثم اعطاؤه الفرصة للتقييم الذاتى • وتحليل المشكلات وفحص أسبابها ، وتبادل الأفكار بشأن حلها • ثم الاتفاق على الحل وكيفية تنفيذه فى فترة زمنيـــة معينة •

المـــدير : ونظرا لأهمية هذه الخطوات •• يسمونها فن المقابلة ••

الخبـــير : ولكل مقابلة طبعا خطواتها وظروفها •• ولذلك يجب أن يكون المدير مرنا فى ممارسة هذا الفن •

المـــدير : هذا مهم جدا •••

الخبـــير : بقيت الآن نقطة واحدة •

المـــدير : (مازحا) : ماذا بعد ؟ ألا يوجد شىء لا تريد أن تنقده ! إنك حقا لخبير ••

الخبـــير : ولكنى لا أنقد شيئا إلا اذا كان عندى بديل له •••

المـــدير : بديل أفضـــل •••

الخبـــير : العفو يا سيدى •• أريد فقط أن أنبهك لما سيحدث بعد المقابلة •••

المـــدير : مفهـــوم •• لابد لى أن أتابع مع الرئيس المبـــاشر لعبد العزيز مراحل التقدم وتنفيذ خطوات العلاج التى اتفقنا عليها •

الخبير : بالضبط ..

المدير : إذن بعد هذا الانجاز ، دعنى أدعك لطعام الغذاء ..

الخبير : شكرا ، وأنا فعلا أرغب فى تناول وجبة شهية بعد هذه المناقشة الثرية .. وغدا نكمل حديثنا إن شاء الله ...

المدير : ألم ننته بعد ؟

الخبير : هناك فقط مجموعة من الأسس والمبادىء التى يجب مراعاتها عند عقد المقابلة .. حتى نستفيد من مزاياها ونتفادى عيوبها ..

المدير : طيب يا سيدى .. سمعا وطاعة .

بعض المـزايا والمشكلات

المـدير : لنستمر فيما انقطع من حديث ..

الخبـير : نعم ، دعنا أولا نعدد المجالات التى يمكن أن تستخدم فيها المقابلة ..

المـدير : وهى كثيرة ، فمنها المقابلة التى تحدثنا عنها بالأمس وهى مقابلة تقييم الأداء . أى فى حالات الاداء الضعيف . ويوجد الى جانبها مقابلة اختيار الموظف الجديد . والمقابلة الاستشارية التى تعقد لمساعدة الموظف فى حل مشكلة معينة ، شخصية أو مهنية . والمقابلة الاعلامية ـ لتبادل المعلومات بشن موقف معين . ومقابلة اتخاذ القرارات ..

الخبـير : وقد تكون هذه المقابلات فردية أو جماعية .

المـدير : أى أن فردا يقابل فردا ، أو يتولى مقابلة مجموعة من الاشخاص . كما أن مجموعة من الخبراء يمكن أن تقابل فردا أو جماعة من الأفراد ...

الخبـير : كذلك قد تكون المقابلة موجهة أو غير موجهة .

المـدير : تعنى بالأولى أن تكون هناك أسئلة مقننة ومعدة سلفا ، يتناولها المقابل سؤالا بعد الآخر بالترتيب ؟

الخبـير : نعم .. وأما غير الموجهة فهى التى يعد فيها المقابل

مجموعة من النقاط التى يريد أن تشملها المقابلة ، ولكنه يتنقل بينها حسبما تسير المقابلة ..

المدير : وقد يضيف نقاطا جديدة اذا لزم الأمر .. وقد يتوسع فى نقطة ويمر على أخرى مرورا سريعا .

الخبير : محتمل جدا .. وهناك كذلك المقابلة المفتوحة ..

المدير : تقصد مثل التى يستخدمها الأطباء النفسيون .

الخبير : قريبة منها ... وهى أن تثير نقطة معينة أو تفتح موضوعا بذاته ، وتترك الفرد يتكلم فيه كما يريد ..

المدير : ولا تقاطعه أو توقفه ...

الخبير : نعم ، الا اذا أردت أن تستوضح نقطة معينة أو تأخذ عنها مزيدا من التفاصيل ، أو اذا خرج الشخص بعيدا عن الموضوع فأنت تعيده اليه .

المدير : أليست هذه هى المقابلات التى استخدمها التون مايو فى دراساته المشهورة فى مصانع الهوثورن بشركة ويسترن الكترك الامريكية ..

الخبير : نعم ، والتى كانت — مع تجاربه الاخرى — أساسا لنظرية العلاقات الانسانية فى الادارة .

المدير : دعنا الآن نبحث مزايا المقابلة ..

الخبير : إن أول قيمة للمقابلة هى أنها توفر للاطراف المعنية فرصة

اللقاء المباشر .. وجها لوجه .. وهذا هو أكفأ أنواع الاتصال ، اذ أنك لا تعتمد فقط على الكلمة المقروءة أو المسموعة ، والتى قد يساء فهمها أو يخطىء تفسيرها — ولكنك ترى تعبيرات الوجه ، ومختلف الانفعالات التى تطرأ على الشخص .

المـدير : وهذا يساعدك على تفهم الموضوع ، وجمع المعلومات اللازمة عنه ..

الخبـير : نعم ، فأنت تسأل وتستوضح ، وتكرر ما يقوله الشخص حتى تتأكد أنك فهمته . واذا كنت أنت المتحدث فانك تسأله اذا كان قد فهم مقصدك أم لا ، وقد تطلب منه أن يعيد عليك ما سمع ...

المـدير : وهذا يمكنك من التعرف على بعض الخصائص الشخصية الهامة لدى الفرد الذى تقابله .

الخبـير : هذا صحيح .. ثم إن المقابلة أيضا تساعد على التعرف على بعض المشـكلات الهامة الشخصـية والعمليـة . ويستطيع المقابل عن طريق النقاش الجاد الموضوعى أن يشخص هذه المشكلات تشخيصا سليما .

المـدير : والذى يمكنه فى النهاية من التعرف على البدائل الممكنة لعلاجها .

الخبـير : كما أن المقابلة أيضا تعزز المعلومات التى تحصل عليهـا

المـدير : بأساليب أخرى ، كالاستقصاء مثلا ، والملاحظة المباشرة ، وتمكنك من مراجعة هذه المعلومات والتحقق من سلامتها •

المـدير : وهذا يدعونا الى أخذ معلوماتنا من أكثر من مصدر • فى الحقيقة من كافة المصادر الممكنة •

الخبـير : ولكن يجب من جهة أخرى أن ننبه الى أن هناك بعض المشكلات التى تواجه المقابلة •

المـدير : هذا طبيعى •• كل شىء له مشكلاته الخاصة • وأهم المشكلات التى تواجهنا فى المقابلات هى طـول الوقت المستغرق فيها ، والجهد اللازم للتحضير لها • والتكاليف التى نتحملها — وخاصة عندما نستقدم أعضاء خارجيين — من استشاريين ومتخصصـين — لاجـراء المقابلات أو الاشتراك فيها •

الخبـير : وهناك أيضا مشكلة أخرى •• وهى احتمال التحـيز الشخصى من جانب المقابل •• فقد ينحرف قليـلا عن الموضوعية ، أو يميل الى التركيز على معلومات معينة دون أخرى ، أو يهتم بالجانب الشخصى أكثر من اهتمامه بجوانب أخرى ••

المـدير : ثم هناك صعوبة نصادفها كثيرا •• وهى رغبة الشخص الذى نقابله فى تقديم المعلومات التى نبحث عنها ، وقدرته كذلك على اعطائها •

الخبير : وهنا أنت تواجه المواقف التالية : شخص توجد عنده المعلومات المطلوبة ويقدر على التعبير عن نفسه ، ويرغب فى ذلك .

المدير : فلا مشكلة فى هذا على الأطلاق ...

الخبير : وشخص يرغب فى الادلاء بالمعلومات التى تتوفر لديه ، ولكنه لا يجيد عرضها أو التعبير عنها ...

المدير : فيلزم أن تساعده على ترتيب أفكاره وكيفية عرضها ...

الخبير : وشخص يقدر على الاجابة عن الأسئلة التى توجهها إليه ، ولكنه لا يريد ذلك ...

المدير : وقد يفضل الصمت أحيانا ...

الخبير : وسبيلك هنا أن تستثير رغبته .. وتستدرجه .. وتستميله للكلام .. كأن تضرب مثلا أو تقص حكاية صغيرة ... تفتح بها شهيته للحديث ..

المدير : وهناك كذلك الشخص الذى يقدر على تقديم المعلومات المطلوبة ، ولكنه يراوغ أو يتعمد اخفاءها أو اعطاء معلومات غير صحيحة ..

الخبير : وسلاحك هنا الحذر .. كاعادة السؤال بطريقة أخرى ... وتكرار الأسئلة بين لحظات وأخرى ... هذا بالاضافة

الى التحقق من صحة المعلومات بالاساليب الأخرى ـ كما ذكرنا مبكرا فى مزايا المقابلة .

المدير : وأخيرا هناك الشخص الذى لا يستطيع تقديم معلومات ولا يرغب كذلك فى الحديث ...

الخبير : ولا ننس كذلك عكس هذا الرجل .. وهو الذى يقدر على الإدلاء بالمعلومات ويرغب فى ذلك الى درجة بعيدة ... فلا يكاد يتكلم حتى يتدفق ولا يريد أن يصمت ...

المدير : ويجب اسكات هذا الشخص حتى لا تضيع المقابلة هباء ...

الخبير : ولكن هذا يتوقف على ما يقوله الشخص ، ومدى أهميته وارتباطه بالموضوع ، والوقت المتوفر لديك .

المدير : وهناك كذلك أنماط شخصية متنوعة نصادفها : كالخائف ، والشجاع والمتردد والواثق ، والعدائى والصديق ، والغبى والذكى والمتغابى ...

الخبير : لذلك كان مهما أن تعد للمقابلة اعدادا جيدا ..

المدير : وأعتقد أن هذا يبدأ بعد التوكل على الله بالتحديد الواضح للهدف .

الخبير : أحسنت ... ثم تحديد نوع البيانات المطلوب جمعها فى المقابلة ، الأمر الذى يساعدك على تحديد نوع الأسئلة والنقاط التى تثيرها ...

المــدير : ومن ثم تستطيع أن تحدد نوع المقابلة : موجهة أم غير موجهة •••

الخبــير : بالضبط •• ثم تفــكر فى الوقت اللازم للمقــابلة •• والأعضاء المشتركين فيها •• والزمان والمكان •

المــدير : وكذلك طريقة تسجيل المقابلة ، سواء بالكتابة التفصيلية أو استخدام مسجل •

الخــبير : أو كتابة نقاط مختصرة تفصل فيما بعد •••

المــدير : ويلزم أيضا تحضير الأوراق والنماذج والمستندات التى تستخدم أثناء المقابلة •• فمثلا اذا كانت مقابلة تقييم الأداء ، فيجب تحضير ملف الموظف ، وآخر تقــارير الكفاية التى كتبت عن أدائه ••

الخبــير : ويجب أيضا أن تقرر ما اذا كانت المقابلة ستعزز بطرق أخرى كالاستقصاء والتجربة والاختبارات وغــيرها ، وترتيب المقابلة بينها ••• مثلا هل تسبق الاختبارات أم تتبعها •••

المــدير : وأرى كذلك أن أتنبأ مسبقا بما يمكن أن يواجه المقابلة من مشكلات حتى يتم الاستعداد لمواجهتها •

الخبــير : وبعد انتهاء المقابلة يجب أن تجرى تقويما لها •• هــل حققت أهدافها ، وماذا كانت أهم نقاط القوة والضعف فيها والمشكلات التى حدثت فيها •

المـدير : ثم إن من المهم أيضا متابعة نتائجها بعد ذلك .. فاذا كانت مثلا مقابلة لأحد المرشحين لوظيفة ما ، وتم إختيار الموظف وتعيينه ، فيجب التحقق من صلاحيته فيما بعد ، عن طريق رئيسه المباشر ، والتقارير الأولية لأدائه .

الخبـير : أحسنت ... أتركك الآن وأتمنى لك التوفيق .

المـدير : شكرا لك للوقت الثمين الذى استثمرناه سويا ..

الخـبير : وكانت فائدتى أنا فيه كبيرة أيضا .

١٤

شكاوى الموظفين

* تصنيف الشكاوى ٠
* تعال ـ نعالجها ٠

تصـنيف الشـكاوى

المـدير : هذا شىء غير معقول !

الخبـير : وما هـو ؟

المـدير : شكاوى الموظفين لا تنتهى .

الخبـير : وما العيب فى هذا ؟

المـدير : أنا أعتقد أن كثيرا من هذه الشكاوى لا لزوم لها ..

الخبـير : وهل درستها جميعا ؟

المـدير : أشتق من كثرة الشكاوى .. أن الانسان بطبعه شكاء ..

الخبـير : وما هو مفهوم الشكوى فى نظرك ؟

المـدير : الشكوى عبارة عن تعبير عن استياء أو عدم رضا ..

الخبـير : أو عدم اقتناع بأمر من الأمور ..

المـدير : صـحيح ..

الخبـير : ولكن يجب أن نضيف شيئا آخر لتعريف الشكوى .. وهو أنه أحيانا يتم التعبير عنها وأحيانا لا يعبر عنها .. كما أنها قد تكون صحيحة أو غير صحيحة .

المــدير : وقد تكون سليمة أو مغرضة ..

الخبــير : أحيــانا ..

المــدير : ولكن اذا لم يتم التعبير عن الشكوى ، كيف نعرفها ؟

الخبــير : هنــاك مؤشرات كثيرة موضوعية مثل ارتفاع معدلات الغياب والتأخير ، والتكاسل ونقص الرغبة فى العمل ...

المــدير : وكذلك انخفاض الانتاجية وزيادة معدل الأخطاء ، وسوء العلاقات وتدنى الروح المعنوية .

الخبــير : وربما أيضا زيادة معدل الحوادث والاصابات .. هذا اذا لم تذكر الاعراض الجسمية الاخرى (الصــداع .. آلام المعدة ..)

المــدير : وكذلك انتشار النزاع وانخفاض روح الابتكار ، ونقص التركيز على العمل ، وربما الاستقالة وترك العمل .

الخبــير : نأتى الآن الى مصادر الشكوى ..

المــدير : مجــرد اجتماع النــاس فى مكان العمل أكبر مصــدر للشــكوى ..

الخبــير : نعم ، ولكن يجب أن نصنف أسباب هذه الشكاوى .. فقد تكون الوظيفة نفسها : مهامها ومسئولياتها وظروف أدائها ...

المــدير : وقد تكون الطريقة التى تؤدى بها الوظيفة ، أو الامكانات

المتوفرة لادائها .. كذلك قد توجد الاسباب فى العلاقة بين الموظف وزملائه ..

الخبير : وربما تكون الادارة نفسها هى السبب فى الشكوى ..

المدير : نعم ...

الخبير : فقد يكون هناك قصور فى سياسات الادارة : كنقص التدريب مثلا أو عدم ملائمة نظام الحوافز ، أو قصور نظام المعلومات ، أو افتقار التخطيط ..

المدير : أعتقد أنك على صواب .. وكذلك قد تكون ظروف العمل نفسها سبب الشكوى كتصميم المكان والتهوية ...

الخبير : هذا صحيح .. وأخيرا قد يكون المدير أو المشرف نفسه وراء الشكوى ..

المدير : الاحتمال لذلك كبير ، كطريقة معاملة الموظفين ، وأسلوب الاشراف المتبع فى تكليفهم بالمهام واعطائهم التوجيهات والتعليمات ...

الخبير : نرجع الآن الى ما قلته فى أول حديثك من أن الانسان شكاء بطبعه ..

المدير : أظن أننى بدأت أغير رأيى ..

الخبير : ولكن قولك فيه شىء كبير من الصواب .. فبعض الناس

يشكون كثيرا ، ويرجـع ذلك الى التركيب النفسى أو خصائص الشخصية •• فالشخص المرن مثلا أقل شكوى من غير المرن ، والايجابى المتفائل أقل شكوى من السلبى والمتشائم ، وكذلك تقل شكوى الشخص المستقل ، والمتعدد الاهتمامات •••

المـدير : أراك تربط بين الشكوى ودرجة نضوج الشخصية • فهل نستطيع القول إن الشكوى تقل كلما زاد نضوج الشخص ، وتزيد بقلته ؟

الخبـير : الى حد كبير ••

المـدير : إذن نحن الآن صنفنا الشكاوى الى ما يرجع للشخص نفسه ، والى الوظيفة ، وظروف العمل ، وطريقة الاشراف ، وسياسات الادارة •

الخبـير : تماما •• تعال الآن ننظر الى « شكواك » من شكاوى العاملين ، لنرى هل يمكنك علاجها •••

المـدير : دعنا نبحث ذلك فى اللقاء القادم •• اذ أننى أريد أن أحضر بعض الشكاوى التى توجد على مكتبى ••

الخبـير : ولا تنس أيضا أن تصنفها الى شكاوى يمكنك أنت معالجتها ، وأخرى يجب احالتها الى المتخصص الذى يستطيع أن يبت فيها ••

المدير : تقصد المستشار القانونى مثلا ...

الخبير : أو ادارة شئون الموظفين ، أو خبير التنظيم وطرق العمل ..

المدير : أو مستوى تنظيمى أعلى أو أدنى ...

الخبير : تماما .. الى اللقاء ..

تعـــال ... نعالجهـــا

الخبــير : هل سارت الأمــور على ما يرام فى تصنيف شـــكاوى الموظفــين ..

المــدير : جدا .. وأعتقد أننى توصلت الى شيئين هامين : أولهما أننى استطعت تخفيض عدد الشكاوى التى تخصنى — أى التى أستطيع أن أعالجها بنفسى ..

الخبــير : وثانيهما ...

المــدير : أننى توصلت الى طريقة مناسبة لعلاج الشكاوى ..

الخبــير : دعنا نبحثها ...

المــدير : أولا تعريف المشكلة التى يتحدث عنها العامل أو الموظف فى شكواه ..

الخبــير : وكيف نتعرف عليها ؟ ..

المــدير : بقراءة الشكوى جيدا .. والبحث بين السطور ..

الخبــير : وأيضا مقابلة الشاكى مباشرة اذا دعت الحاجة لذلك ..

المــدير : فاذا قابلته فان أهم شىء هو أن أنصت اليه وأدعه يعبر عما يشـــاء ...

الخبــير : وتستطيع أنت أن تساعده على ذلك ، باثارة الأســئلة

وتشجيعه على الاجابة ، وترديد ما يقول حتى تتأكد أنك فمهته تماما ..

المـدير : نأتى الى الخطوة التالية ... وهى جمع المعلومات .. من المصادر الأخرى كالسجلات والتقارير ..

الخبـير : وربمـا ملاحظـات المشرفين المباشرين ، الحاليـين أو السابقين ..

المـدير : وذلك للاحاطة بكل الأسباب التى تكمن وراء الشـكوى حتى يمكن معالجتها بالطريقة الصحيحة ..

الخبـير : تلك الأسـباب التى صـنفناها الى شخصـية ووظيفية وتنظيمية وبيئية ...

المـدير : ولكن ألا تتفق معى أن هذا يستغرق وقتا طويلا .. عندنا أعباء كثيرة قد لا تمكننا من جمع كل هـذه المعلومات وتحليلها ...

الخبـير : هذا يتوقف على نوع الشكوى ومدى خطورتها ودرجة العجلة لحلها .. يعنى هل المشكلة من الاهمية بحيث تبرر الجهد والوقت المنفق فى بحثها .. هل هى روتينية ؟ ما درجة تكرارها ؟ هل تصدر دائما من نفس الشخص ... كذلك تستطيع أن تسند جميع المعلومات وتحليلها الى أحد مساعديك ..

المـدير : نعم ، ثم تأتى بعد ذلك خطوة تحليل المعلومات للتوصل الى البدائل الممكنة لعلاج المشكلة .

الخبير : ويجب هنا أيضا أن يتم تحديد الشخص الذى يعالج المشكلة .. أهو أنت أم أحد مساعديك ؟ أم شخص آخر فى ادارة أخرى (كالشئون القانونية مثلا) .

المدير : وبعد أن نتوصل الى الحل المناسب نتخذ قرارا بشأنه أو نرفعه الى الجهة المختصة باتخاذ القرار ..

الخبير : يا حبذا لو سبق هذا فحص الحل الذى توصلت اليه .. بمعنى هل يؤدى هذا الحل فعلا الى علاج الشكوى الحقيقية أم يقضى فقط على ظاهرها ؟ .. هل يؤدى الى تحسين العمل والعلاقات ؟ هل يتفق أو يتعارض مع سياسات الادارة وتعليماتها .

المدير : هذه درجة عالية من الموضوعية .. نأتى بعد ذلك الى تنفيذ الحل .

الخبير : ويحسن قبل ذلك أن تناقشه مع صاحب الشكوى ، وتتأكد من قبوله له ، وتقدم له المعلومات والحقائق المناسبة المؤيدة لهذا الحل ...

المدير : انك ستفتح الباب هنا لمشاكل أخرى : إعتراضات الموظف وعدم رضاه عن الحل ...

الخبير : هناك طريقان : قدرتك على الاقناع .. وكذلك حق الموظف أن يتظلم اذا لم يرضه الحل .

المدير : نأتى بعد ذلك الى الخطوة الأخيرة ، وهى متابعة الحل

للتأكد من أنه قد عالج الشكوى ، وأن الموظف راض ومستمر فى أدائه المتوقع منه •

الخبير : تماما •• ولكن هل نسينا شيئا ••

المدير : لا أعتقد •••

الخبير : بلى ، فيجب أن ننبه الى أهمية تحمل المدير أو الرئيس المباشر لمسئولية معالجة الشكاوى والاستعداد لمواجهتها • وذلك لسببين هامين • أولهما أن أية شكوى مهما كان نوعها يجب أن تمر عن طريق المشرف المباشر • وثانيهما أن تحمل المشرف لمسئولية علاج الشكاوى التى يستطيع علاجها يشعر المرءوسين بأنه يقف الى جانبهم ويهتم بمصالحهم •• الأمر الذى يرفع من روحهم المعنوية ويمهد الطريق لعلاج الشكاوى بشكل بناء •

المدير : أنت دقيق جدا أيها الخبير •

الخبير : ويجب أن تكون أنت كذلك •

١٥

نـــزاع ··· صـــراع

* إطـــار النـــزاع ·
* النـــزاع مســـــتمرا ·
* كـــفى نـــزاعا ·

اطـــار النـــزاع

الخبـــير : يبدو أنك كنت مشغولا فى الأيام الماضية !

المـــدير : نعم •• كان هناك نزاع بين بعض الادارات والاقسام •• وعقدنا سلسلة من الاجتماعات لعلاجه •

الخبـــير : أرجو أن تكونوا قد وفقتم فى ذلك •••

المـــدير : الحمد لله ، الى حد كبير • ولكن الذى يؤرقنى هو لماذا يوجد النزاع بين الافراد والجماعات ؟ أليس هو شيئا ضارا أو ظاهرة غير صحيحة ؟

الخبـــير : ليس بالضرورة •• فقد يكون شيئا طبيعيا ، وربما كان ضروريا أحيانا ••

المـــدير : النزاع ضرورى !

الخبـــير : يجوز •• دعنى أعرض عليك كيف تدرج الفكر الادارى بالنسبة للنزاع • كانت النظرية الكلاسيكية تعتقـــد أن النزاع غريب أو دخيل ، لا يصح أن يحـــدث ، وأن الأطراف المتنازعين هم مثيرو متاعب ، ويرجـــع نزاعهم الى عوامل شخصية • ومن ثم فان رد الفعـــل الطبيعى للادارة هو رفض النزاع ومقاومته بالسلطة أو الاجراءات البيروقراطية ••• وذلك حتى تتفادى نتائجه التى كانت تعتقد أنها ضارة أو مدمرة •

المـدير : وماذا اعتقدت النظرية التى تلتها فى الفكر الادارى ؟

الخـبير : رأت المدرسة السلوكية أن النزاع شىء طبيعى ، يدخل فى تركيب التنظيم ، ولو أن مايو مؤسس نظرية العلاقات الانسانية كان ينظر الى النزاع على أنه مرض اجتماعى لا يجب أن يمتد للعمل . وأما أطراف النزاع فتنظر اليهم المدرسة السلوكية على أنهم أيضا طبيعيـون ـ فأى شخص عرضة للنزاع . وأن مصادر الصراع قد تكون تنظيمية وليست فقط شخصـية . ولا ترفض الادارة النزاع أو تقاومه ، وانما تتقبله وتحاول بالتفاهم علاجه حتى تنتفع بنتائجه التى قد تحدث فى صورة تنافس نحو الأحسن .

المـدير : هذا تحول كبير فى التعامل مع النزاع ، عما كانت عليه النظرية الأولى .

الخـبير : وأما المدارس الأحدث كنظرية النظم ، وتنمية المـوارد البشرية ، والادارة بالأهداف ، فتنظر الى النزاع على أنه ليس فقط طبيعيا ، وانما قد يكون ضروريا أحيانا أو محركا للابداع . وأن أسبابه متنوعة توجد فى العوامل الموقفية والشخصية . ومن ثم فان الادارة لا تقـاوم النزاع وانما ترمى الى كيفية الاستفادة منه ـ بعلاج الجانب السلبى أو الضار ، واستثمار الجانب الايجابى وتحويله الى نتائج مفيدة لكل من العمل والعاملين .

المـدير : ولكن يخيل الى أن الجانب الضار أو النتائج السـلبية للنزاع تفوق جانبه الايجابى .

الخبير : هذا يتوقف على نوع الصراع ، وحدته ، والأطراف المشتركة فيه ، والتوقيت الذى يحدث فيه ، والمصادر التى تسببه ٠

المدير : إذن دعنا نناقش الموضوع من أوله ٠٠ ولنبدأ بالاتفاق على ما هو النزاع ؟

الخبير : هذه خطوة سليمة ٠ النزاع ظاهرة تنشأ بين الأفراد والجماعات عندما تصطدم مصالحهم أو تتعارض أهدافهم ، أو تتداخل أنشطتهم ، أو تظهر مقاومتهم وردود أفعالهم تجاه بعضهم بعضا ٠

المدير : وهذا الاصطدام أو التعارض شىء يتكرر كثيرا ٠٠ ولكن بدرجات مختلفة ٠٠٠ فما هى المجالات التى يحدث فيها النزاع ؟

الخبير : قد يكون النزاع حول أهداف الأفراد والادارات ــ طبيعة هذه الأهداف وأهميتها وترتيب أولوياتها ٠ وقد يكون النزاع فكريا أو إدراكيا حيث تختلف الأطراف المعنية حول الآراء والمفاهيم ورؤية الأشياء ٠ كما قد يكون الصراع عاطفيا أو شعوريا أو سلوكيا ٠٠ فقد تصطدم العواطف والاتجاهات ٠ كما قد تتناقض الأفعال والتصرفات ٠

المدير : فاذا أخذنا الآن الأطراف المتنازعة ، فما هى صور النزاع المختلفة ؟

الخبـــير : قد يكون النزاع ذاتيا أو فرديا •• بمعنى أن الشخص يعانى صراعا داخليا ، بالنسبة لشخص آخر أو نحو فكرة معينة ، أو الحيرة التى يصادفها عند الاختيار بين بديلين • كذلك قد يكون النزاع بين فردين أو أكثر ، ويكون محوره هدفا أو سلوكا معينا •

المـــدير : وبنفس المنطق ، قد يكون النزاع داخل الجماعة الواحدة — بين الأفراد الذين ينضمون اليها ، أو بين الجماعات وبعضها — كالادارات والأقسام والشعب •

الخبـــير : وأخيرا فهناك نزاع داخل المنظمة الواحدة — رأسيا أو أفقيا ، وبين المنظمات المختلفـــة — مثلا حول الموارد المتاحة وأنصبة السوق والتسابق نحو المستهلكين •

المـــدير : ولكن ما هى الأسباب أو المصادر التى ينتج عنها النزاع ؟

الخبـــير : هناك مصادر عديدة للنزاع • فقد يكون الفرد نفسه سبب النزاع •• هناك — كما تعلم — فروق فردية بين الناس ، فالمديرون والعاملون يختلفـــون من حيث الخصـــائص الشخصية ، والقدرات والتوقعات والنوازع (البعض مثلا يحبون الصراعات ، والآخرون يتفادونها ، وفريق ثالث يثيرها بين الآخرين) • كما أن إدراك الناس للأشياء ووجهات نظرهم تتنوع أيضا — بين الكبار والصغار ، قدامى الموظفـــين والجدد ، بين الفنيـــين والاداريين ، والاستشاريين والتنفيذيين •

المــدير : ويخيل الى أيضا أن اختلاف الأهداف يعتبر مصدرا آخر للنزاع •

الخبــير : وهو مصدر هام •• فرغم أن جميع الأفراد ــ والادارات ــ يتوجهون نحو أهداف عامة واحدة كالربح وتوسيع رقعة السوق وزيادة المبيعات ، إلا أن لكل ادارة أو قسم أهدافا خاصة ، وكذلك الأفراد لهم أهدافهم الخاصــة الشخصية •

المــدير : كما أننا نواجه مشكلة كبيرة ، تعتبر مصدرا هاما للنزاع ، وهى ندرة الموارد •

الخــبير : وهذه ليست عندك وحدك • إنها مشكلة يعانى منها كثير من الشركات والأجهــزة ، وتتمثل فى محدودية الموارد البشرية والمادية ، فيتسابق المديرون للفوز بالنصــيب المرغوب منها ــ وخاصة عند وضع الميزانية • وتتفاقم الأمور إذا اتخذت إدارة المنظمة اجراءات تقشفية أو ترشيدية •

المــدير : كذلك أعتقد أن اختلاف الأنشطة وتميزها يشكل مصدرا آخر للنزاع • فهذه مجمــوعة نشاط التســويق ، وتلك مجموعة أنشطة التمويل ••• إلخ • وقد يعتقد أصحاب كل نشاط أنهم الأهم والأفضل أو الذين يجب أن يحصلوا على النصيب الأكبر من الموارد متجاهلين أحقية الآخرين فى أنصبة مماثلة •

الخبير : ووثيق الصلة باختلاف الأنشطة وتميزها ، الطبيعة الاعتمادية لهذه الأنشطة • إذ ترتبط غالبية الادارات والأقسام ببعضها ، وكذلك الأفراد • فاذا حدث تباين فى سرعة العمل أو تنسيق الأنشطة أو أولويتها أو تتابعها •• إلخ حدثت مشكلات نزاع كثيرة •

المدير : وتظهر هذه الطبيعة الاعتمادية أيضا فى اتخاذ القرارات ، إذ تحتاج عملية صنع القرار الى تعاون الأفراد والجماعات المعنية وخاصة فى حالة ندرة الموارد أو الاختلاف على ترتيب الأولويات • ويعتبر مجرد اشتراك الأفراد والجماعات لاتخاذ قرار واحد بشأن هذه الأمور مثيرا للنزاع •

الخبير : وهذا يتطلب اتصالا فعالا ونظاما دقيقا للمعلومات • فاذا كانت هناك عوائق اتصالية كنقص المعلومات وعدم دقتها أو عدم كفايتها أو صعوبة الحصول عليها فى التوقيت الملائم •• وكذلك عدم القدرة أو الرغبة فى الاتصال بالآخرين •• فان ذلك كله يشكل مصدرا كبيرا للصراع •

المدير : هل بقيت مصادر أخرى ؟

الخبير : نعم •• ما زال هناك الكثير • خذ مثلا اختلاف المراكز الادارية ، وما يصاحب ذلك من مزايا أو امتيازات معينة يحصل عليها أصحاب مناصب معينة دون الآخرين • كما أن غموض اللوائح وما يترتب عليه من عدم وضوح الصلاحيات والاجراءات والتباس التعليمات أيضا يسبب

نزاعا كبيرا بين المعنيين • وهنــاك أيضا اختلاف معايير الأداء التى تقوم انجازات الأفراد بناء عليها ، وما يصاحب هذا الاختلاف من تباين فى المزايا والمكافآت والعقاب •

المــدير : وهل يمكن أن تكون البيئة المحيطة مصدرا للنزاع ؟

الخـــبير : نعم ، فقد يحدث تقلص فى الطلب على المنتج ، أو تحول فى الأذواق ، أو انخفــاض فى المــوارد أو الثروات الطبيعية ••• مما يســبب تغيرات تنظيمية تثير جوانب كثيرة للصراع •

المــدير : وهل تسبب التغيرات الايجابية نزاعا أيضا ؟

الخـــبير : نعم فقد تبدو فرص جديدة فى الســوق ، أو زيادة فى الموارد ، أو مزايا جديدة تمنحها الحكومة للمنظمة •• كل ذلك يثير نزاعا ــ بدرجة أو بأخرى ــ حول طرق الافادة من المزايا الجديدة ، وكيفية مواجهة الطلب الجديد فى السوق ، ونواحى استغلال الزيادة الجديدة فى الموارد •

المــدير : يكفى هذا القدر من النزاع اليوم •• دعنى أهضمه قبل أن نناقش مزيدا منه •

الخـــبير : ولنكمل الحديث إذن فى الجلسة القادمة إن شاء الله •

النزاع مستمرا

المدير : هل يحدث النزاع – أيها الخبير – فجأة ، أم أنه يمر بمراحل معينة ؟

الخبير : فى الواقع هناك مراحل متتابعة يمر النزاع خلالها ... وقد تطول بعض هذه المراحل أو تقصر ... وقد تندمج مرحلتان سويا .

المدير : وذلك تبعا لنوع النزاع ، وحدته ، وشخصيات الأفراد ومستويات تحملهم للنزاع واستعدادهم لمواجهته .

الخبير : تماما . وأول المراحل هى مرحلة النزاع الخفى أو المستتر . وهنا تتكاثف مجموعة من الظروف على إحداث النزاع ، كالتنافس على الموارد المحدودة ، واختلاف الأهداف والتوقعات ، ورغبة المديرين فى الاستقلال ...

المدير : وتقصد بالخفى أو المستتر أن النزاع موجود ، وأن بوادره تتجمع مع بعضها لاحداثه ، ولكن الأطراف المعنية لا تدركه .

الخبير : بالضبط ... وهنا تأتى المرحلة الثانية وهى النزاع المدرك .. وهو الذى يعلم الأفراد بوجوده .. وتوجد لدى الأطراف المعنية تصورات أو مشاعر معينة (لا تتطابق بالضرورة مع بعضها) عن أبعاد النزاع وأسبابه وربما نتائجه أيضا .

المـدير : وبعد ذلك يظهر النزاع على السطح !

الخبير : ليس بعد .. إذ تسبق ذلك مرحلة النزاع المحسوس ، بمعنى أن الأطراف المتنازعين يشعرون بالاحباط والقلق والتوتر .. ويبدأ النزاع فى التجسيم ويشق طريقه للظهور .

المـدير : ثم يجىء النزاع الظاهر . وهو ما تراه فى سلوك الأشخاص المتنازعين ، مثل الوسائل الدفاعية والمقاومة والعداء وردود الأفعال ....

الخبير : الأمر الذى يتطلب التدخل للعلاج .

المـدير : وأظن أن المرحلة الأخيرة هى نتائج النزّاع ، أى ما يترتب على النزاع من آثار إيجابية أو سلبية .

الخبير : آه .. بدأت الآن تعدل موقفك ... فأنت تذكر النواحى الايجابية والسلبية سويا .. بعد أن قلت سابقا ان النتائج الضارة أكثر من النافعة .

المـدير : إن الصورة الآن أوضح بكثير ...

الخبير : إذن ابدأ أنت بتعديد النتائج الايجابية التى يمكن أن تترتب على الصراع .

المـدير : أعتقد أنه يمكننا أن نصل من خلال النزاع إلى أفكار جديدة ، وحلول ومناهج مستحدثة لحل مشكلات قد تكون مزمنة . كما أنه يصقل القدرة على الابتكار ، وينمى

النظرة الشمولية للأمور — حيث تفهم الأطراف المتنازعة وجهات نظرها المتباينة ، مع احترام هـذه التوجهات ، وتعميق العمل الجماعى وزيادة فرص التطوير ...

الخبير : هذا بالاضافة الى التنمية الذاتية للشخص الذى يكون طرفا فى النزاع .. ذلك لأنه يرى الأمور بمنظار جديد ، ويجمـع مزيدا من المعـلومات ، ويطـلع على الآراء المخالفة ... وكل ذلك توسيع لمداركه وتنويع لمهاراته وتشكيل جديد لاتجاهاته .

المدير : شريطة أن يكون مستعدا ذهنيا لتحقيـق هـذه التنمية الذاتية ..

الخبير : والآن لنر ما هى الآثار السلبية المترتبة على النزاع ..

المدير : هى الشعور بالاحباط والخسارة .. وانخفاض الروح المعنوية .. وتوسيع الفجوة بين الأفراد ، والشك وعدم الثقـة .. والأنانية والاستئثار بالمصالح الخاصة وضيق نظرة بعض الأطراف .. وارتفاع معدل الدوران .. وربما مقـاومة التغـيير .. ومن ثم تفويت فـرص التطـوير ...

الخبير : لا أراك مبالغا فى هذا .. ودعنى أزد احتمالات عـدم التمكن من مواجهة المنافسة الخارجية وعدم التمكن من مقابلة توقعات المستهلكين ، وربما خسارة نصـيب من السوق للمنافسين ... والآن ، بعد استعراضنا للآثار

الايجابية والسلبية .. لعلنا نثير السؤال الهام الآتى :
ما هو الحد الأمثل للنزاع ؟

المدير : وهل للنزاع حد أمثل ؟

الخبير : نعم ...

المدير : إذن دعنا نفكر فى حالات يختفى فيها النزاع أو يكون منخفضا جدا ، وحالات أخرى يكون النزاع فيها حادا ومتكررا ومستمرا ... وهذه كلها حالات غير صحية .

الخبير : لقد أصبت لب المعنى .. ففى الصورة الأولى يحدث نوع من الجمود وعدم المبالاة ، وبطء التكيف ، ونقص الأفكار الجديدة ، وغياب التحدى . وفى الصورة الثانية التى يرتفع فيها النزاع تحدث عشوائية فى اتخاذ القرارات ، ونقص فى التعاون وتعارض الأنشطة وصعوبة التنسيق ، وعدم التمكن من الوصول الى نتائج ايجابية .

المدير : فالحد الأوسط إذن هو ذلك الحد من النزاع الذى تنتج عنه مزايا معينة ، وتتجنب فيه أضرار أو كوارث .

الخبير : ويكون هذا الحد مثاليا إذا نتج عنه نقد ذاتى ، وتحرك إيجابى نحو حل المشكلات ، وتأقلم محسوب وسريع مع المتغيرات .

المدير : وهل تستطيع أن تتعرف على خصائص المنظمات التى تواجه الدرجات المختلفة من الصراع ؟

الخبير : انهما الصورتان اللتان ذكرناهما الآن فى حالة النزاع المنخفض والمرتفع ، ونزيد هنا أن المنظمة فى كلتا الحالين منخفضة الفعالية — إن لم تكن غير فعالة بالمرة ..

المدير : وربما منخفضة الكفاءة أيضا .. إذ يمكن أن تضيع بعض الموارد أو يحدث فيها إسراف أو سوء استغلال — بسبب إرتفاع الصراع .. وكذلك عندما يقل الصراع أو يختفى ، إذ تقل معه الأفكار الجديدة فى تشغيل هذه الموارد ..

الخبير : وعلى هذا فان الحد الأمثل للنزاع ، يحمل معه احتمال إرتفاع درجات الكفاءة والفعالية .

المدير : وهل بقى شىء فى الموضوع الآن ؟

الخبير : بقى أهم شىء !

المدير : لابد أنه كيفية مواجهة النزاع .

الخبير : نعم ، وهذا ما سنناقشه فى الجلسة القادمة .. ولكن أرجو أن نفكر فى بعض الطرق الممكنة لعلاج النزاع حتى نلتقى ...

المدير : (مازحا) : يعنى لابد أن تكلفنى بواجب ما !

الخبير : (مداعبا) : وماذا أفعل ؟ إنك شخص طموح ... غزير الأفكار ...

كــفى نزاعــا

الخبــير : لنستعرض الطرق المختلفة لمواجهة النزاع •

المــدير : ابدأ أنت هذه المرة ••

الخبــير : أحد أساليب مواجهة النزاع هو القوة أو التنافس أو تطبيق اللوائح والقوانين • وتلجأ اليه الادارة فى حالة الطوارىء ، أو المواقف غير العادية حيث يلزم اتخاذ قرار سريع وحاسم • وكذلك فى الأمور الهامة التى لا تلاقى حماسا أو تأييــدا من الآخــرين ، مثل قرارات خفض التكاليف • وفى الأمور الحيوية التى تتعلق بالصالح العام للمنظمة كالربحية والمركز التنافسى • وكذلك يتبع هــذا الأسلوب فى مواجهة الأشخاص الذين يستغلون المواقف •

المــدير : وأعتقد أن الهدف من هذا الأسلوب هو المصلحة الأعلى •• وربما كانت الادارة فى موقف قــوى •• تلم بخيــوط الموضوع ولديها كافة المعلومات عنه وتريد أن تحســم الخلاف بشكل قاطع •

الخبــير : نعم ، وأما الطريقة الثانية فهى تجنب النزاع أو التغاضى عنــه ••

المــدير : يعنى يقف المدير موقفا محايدا ••• ويعتقد أنه لا ضرورة لمواجهة التوتر •• فيترتب على ذلك عدم حل المشكلات واستمرار الاحباط ••

الخبير : وقد يكون لهذا الأسلوب فائدته •• إذ يلجأ اليه عندما لا يكون محور النزاع مهما أو أن هناك أمورا أهم •• وعندما لا تكون هناك فرصة لتحقيق المصلحة المتنازع عليها • وعندما تكون تكاليف أو متاعب الحل تفوق المزايا المحصلة منه • وكذلك عندما يراد جمع معلومات أكثر عن الموضوع ، واعطاء الفرصة للمتنازعين للهدوء وضبط النفس • وعندما يستطيع آخرون علاج النزاع بفعالية أكبر • وعندما تتضمن المشكلة أعراضا أو مدلولات لمشكلة أخرى •

المدير : وماذا عن الطريقة الثالثة ؟

الخبير : هناك أسلوب التسوية أو التكيف ، والذى يهدف المدير منه إلى الحفاظ على العلاقات المنسجمة وعدم إغضاب الطرف أو الأطراف الاخرى ، فيعطى الأولوية لرضاهم حتى ولو كان ذلك على حساب مصلحة العمل •

المدير : ومتى يلجأ المدير الى هذا الأسلوب ؟

الخبير : عندما يكون الأمر بالنسبة للآخرين أهم منه اليه • ولتخفيف الخسارة أو ضغطها عند حدها الأدنى • ولبناء علاقات قوية تفيد فى أمور أخرى مستقبلة • وعندما يكون الانسجام والاستقرار ضروريا لسير العمل • وعند الاعتراف بالخطأ وسلامة الرأى الآخر • وكذلك لاعطاء الفرصة للأفراد (المرءوسين) للتنمية عن طريق التعلم من أخطائهم •

المـدير : ويخيل الى أن هناك طريقة رابعة وهى التوفيـق أو الوسـطية ٠

الخـبير : وتهدف الى سرعة الوصول الى اتفاق حتى ولو كان غير فعال ، حتى لا يطول النزاع وتترتب عليه آثار سيئة ٠

المـدير : وأعتقد أنه يلجأ اليها عندما تريد الأطراف المختلفة بلوغ أهـداف متناقضة ، وللوصـول إلى حل مؤقت لقضـية معقدة ، أو حل عاجل بسبب ضيق الوقت ، أو عنـدما ترتفع درجة أهمية الأهداف ، ولكن لا تستحق التدخـل بالقـوة ٠

الخبـير : ونأتى الآن الى الطريقـة الخامسـة ، وهى التعـاون والمشاركة ٠

المـدير : وربما كانت هذه أفضلها ، حيث يكون محور الاهتمام حل المشكلة جماعيا والالتزام بالوصول الى أفضل الحلول الممكنة ٠

الخبـير : ويلجأ اليها عندما يراد إيجاد حل متكامل للنزاع ، حيث ترتفع درجة أهمية المصالح المتنازع عليها ٠ وعندما يراد التعلم والافادة من خبرات الآخرين والحصـول على مرئيات الأطراف المختلفة ٠ وكذلك للتعرف على المشاعر والاتجاهات التى تؤثر على علاقات المتنازعين ، حتى تتم تسويتها ٠ وأخيرا للحصول على التزام الأطراف المعنية بالوصول إلى حل ، والرغبة والتعاون فى تنفيذه وإنجاحه ٠

المـــدير : أعتقد أن هذه جرعة دسمة ــ وإن كانت مركزة ــ فى مواجهة النزاع ...

الخبيـــر : وماذا كانت الطريقة التى اتبعتها أنت فى علاج النزاع الذى حكيت عنه .

المـــدير : أعتقد أنها مزيج من التعاون والمشاركة ، والتســوية والتكيف . فقد تم فى الاجتماعات التى عقدناها تبادل كم كبير من المعلومات واســتعراض الآراء ووجهــات النظر .. ثم كانت الرغبة فى الوصول الى أفضل علاج ممكن ، وتحقيق أكبر قدر من مصالح الأطراف المتنازعة .

الخبيـــر : ولابد أن تتابع الحلول التى توصلتم اليها ، حتى تتأكد من نجاحها وإلى أى درجة عالجت النزاع الموجود ، وهل اختفى تماما أم توارى عن العيون فقط ، وهل استجدت نواحى صراع أخرى .. وما أسبابها ؟ وهل هى إمتداد للنزاع الأصلى أم أنها من نوع آخر ...

المـــدير : كنت أنوى ذلك فعــلا ..

الخـــبير : وفقــك الله .

١٦

الرقابة والتقويم

* طبيعة الوظيفة الرقابية .
* تحسين الانتاجية .
* استشارة ناجحة .

طبيعة الوظيفة الرقابية

المدير : بالله عليك .. لماذا يضيق الناس بالرقابة ؟ أليست هى إحدى الوظائف الهامة للادارة ؟

الخبير : بلى ، ولكن ذلك يتوقف على مفهوم الرقابة عند هؤلاء الناس .

المدير : قد يفهمها كثيرون على أنها تفتيش وتقصى الأخطاء ومعاقبة المسيىء .

الخبير : وهل هى كذلك فى مفهومك أنت ؟

المدير : بالقطع لا .. إن الرقابة وظيفة هامة يراد بها التأكد من أن الأهداف التى خططناها قد تحققت ... وأنه إذا حدثت أخطاء فما هى أسبابها حتى نتمكن من تفاديها فيما بعد .

الخبير : هذا صحيح .. إذن نستطيع أن نضع عناصر أو خطوات للرقابة .

المدير : أولها وجود أهداف نريد تحقيقها .. ومن ثم هناك معايير أو مقاييس محددة .. وبعد ذلك نقيس النتائج المحققة لنرى مدى مطابقتها لهذه المعايير .

الخبير : فاذا تطابقت النتائج مع المعايير ، انتهت وظيفة الرقابة عند هذه المرحلة .

المـدير : واذا لم تتطابق ، بمعنى أنه توجد فروق أو انحرافات عن الأهداف المحددة ؟

الخبـير : هنا تبدأ خطوات جديدة أولها قيـاس هـذه الفـروق وتحديدها ، وتوضيحها للمعنيين — أى الأفراد الذين اشتركوا فى اخراج النتائج التى نقيسها .

المـدير : وتجىء بعد هذه الخطوة دراسة الأسباب التى أدت الى هذه الانحرافات .

الخبـير : والتى يمكن أن تكون عوامل فنية ، وسلوكية ، وتنظيمية ... إلخ .

المـدير : ثم نضع بعد ذلك حلولا أو نواحى علاج لهذه الفروق ..

الخبـير : ونضع هذه الحلول موضع التنفيذ حتى نصحح الوضـع الخاطىء . كما نتخـذ الاحتياطيات اللازمة (الفنيـة ، المالية ...) لكى تنجح هذه الحلول فى أداء مهمتها — الحالية والمستقبلة ..

المـدير : تعنى تصحيح الوضع الخاطىء الذى حدث فعلا ، وتجنب أو تفادى حدوث مثله فى المستقبل .

الخبـير : تماما .. ثم ما زالت هناك خطوة أخرى .

المـدير : ألم ينته الأمر هنا ؟ آه .. تقصد متابعة العلاج والتأكد أنه لم تستجد عقبات أخرى فى طريقه .. يعنى الرقابة على الرقابة ...

الخبير : بالضبط ...

المدير : ولكنك لم تذكر معاقبة المخطىء أو المسىء ..

الخبير : هذه خطوة تجىء فى الحلول أو نواحى العلاج التى ذكرناها . فاذا ثبت من تحليل الأسباب أن الخطأ صدر عن تقصير أو اهمال أو حتى سوء نية ، فهنا يطبق العقاب تبعا لدرجات هذا التقصير ...

المدير : فهمت الآن لماذا يقاوم الناس الرقابة ...

الخبير : على أن تكون معالجة الخطأ ايجابية ...

المدير : ماذا تعنى ؟

الخبير : أى أن يكون تركيزنا على العلاج والتحسين والتطوير فيما بعد ، وليس فقط معاقبة المسىء .

المدير : ولكن هناك أنواعا كثيرة من الرقابة قد تربك الأفراد ..

الخبير : هذا صحيح .. ولكن لكل نوع وظيفة معينة .. كما أنها تكمل بعضها بعضا .. ويجب التنسيق بينها .

المدير : اعطنى تفصيلا أكثر ..

الخبير : هناك مثلا الرقابة الداخلية : التى تجىء من داخل المنظمة . والرقابة الخارجية التى تجىء من جهات أخرى — حكومية مثلا . وهناك الرقابة الذاتية أى رقابة الفرد على نفسه — وهى تزيد كلما زادت درجات نضوج

العاملين • والرقـــابة الاجرائية التى تقررها الادارة وتراقب مدى التزام الأفراد بها •

المـدير : وهنـــاك الرقابة الوقائية التى تهتم بمنـــع الخطأ قبل حدوثه ، فهى عامل صيانة أو صمام أمان • والرقـــابة العلاجية التى تهدف الى التصويب والتصحيح •

الخبــير : وهناك الرقابة السابقة واللاحقة وأثناء العمل • فالأولى تتنبأ وتتحسب ، والثانية تتأكد من اتمام المهمة ، والثالثة تتابع تقدم العمل فى مراحله المختلفة وتكتشف مشكلاته أولا بأول •

المـدير : وهنـــاك كذلك الرقـــابة الايجابية التى تركز على الأمل والتحسين والمستقبل • والرقابة السلبية التى توقـــع الجزاء وتعتمد على التخويف والترهيب •

الخبــير : كما أن الرقابة يمكن أن تكون جزئية وكلية •• وربما استخدم الكمبيوتر فى احكام الرقابة على كافة أجـــزاء الأنشطة المؤداة •

المـدير : وكل الأنواع السابقة متداخلة فى بعضها ••

الخبــير : بالضبط •• فالرقابة السابقة هى رقابة وقائية ، ويمكن أن تكون جزئية أو كلية وإيجابية •• ويمكن كذلك أن تكون ذاتية ــ نابعة من داخل الفرد ــ الى جانب كونها صادرة عن الادارة •

المـدير : لقد توسعت نظرتى الآن للرقابة ••

الخبير : ويمكن أن توسعها الى درجة أكبر .. إربطها بالوظائف الادارية الأخرى ..

المدير : أحسنت .. فهى لازمة للتخطيط ، لأنها تمدنا بمعلومات مفيدة عن الانجازات السابقة .. كما أن التخطيط يمهد للرقابة حيث تكون الأهداف والمقاييس محددة ومدرجة بالخطة ... ووظيفة القيادة تستفيد من المعلومات الرقابية فى توجيه الأفراد وتدريبهم وتصحيح أخطائهم وتحفيزهم ... وهكذا فى دائرة مستمرة لا تنتهى .

تحســـين الانتاجيـــة

المــدير : عندى مشــكلة .

الخبــير : وهل وجدت الادارة إلا لتحل المشكلات .. !

المــدير : وهل لذلك عرفت الادارة بأنها مواجهة المشكلات والعمل على حلها باستمرار ؟

الخبــير : نعم . وما هى المشكلة التى تواجهها الآن ؟

المــدير : أريد أن أزيد من انتاجية المرءوسين ؟

الخبــير : وما مقدار هذه الزيادة ؟

المــدير : لم أحددها بعد ولكننى درست مجمــوعة من المعايير : الجودة ، والكم ، والفترة الزمنية المحددة للانجاز .

الخبــير : هذه أول خطوة فى الاتجاه الصحيح . يجــب أن يكون لديك المقيــاس الملائم وهو المخرجات منســـوبة الى المدخلات .

المــدير : نعم ، أى ماذا أنتج الفرد — أو الجماعة — باستخدام مجموعة من الموارد — الخامات والأساليب والمعدات — فى فترة زمنية معينة . ولكن الذى يحيرنى بعض الشىء هو مكونات الانتاجية ، أى ما الذى يساعد على زيادتها وانخفاضها .. إنها مفهوم معقد بلا شك .

الخبـــير : هذا صحيح ، هنـاك عناصر مركبة تدخل فى نسـتيح الانتاجية ، ولكن يمكنك النظر الى عنصرين هامين تعتبر الانتاجية حاصل ضربهما معا • وهما يحتويان فى نفس الوقت على عناصر فرعية •

المـــدير : وما هما هذان العنصران ؟

الخبـــير : التكنولوجيا والأداء •

المـــدير : أما الأولى فهى العنصر الفنى •

الخبـــير : والذى يتكون من الآلات والمعدات والخامات من جهة ، والطرق والأساليب التى تستخدم فى تشغيل هذه الأشياء من جهة أخرى •

المـــدير : يتبقى الآن عنصر الأداء •

الخبـــير : وهو العنصر الانسانى الذى لا يكتمل الجانب الفنى بدونه ••

المـــدير : وهـــو أصـــعب العناصر جميعـــا •• ياليتنا نستخدم « الروبط » أو الانسان الآلى كما يقولون ••

الخبـــير : لأنه لا يسبب مشكلات ؟

المـــدير : نعم ، فهو لا يحب ولا يكره •• لا يتمرد أو يتذمر •• لا يتلكأ فى أداء العمل •••

الخبـــير : ولا يكون تنظيما غير رسمى ..

المـــدير : بالضـــبط .

الخبـــير : ولكن له مشكلاته الاخرى الفنية والاجتماعية أيضا ... على العموم دعنا ننظر فى مكونات الأداء وهـو العنصر الانسانى ، وهو بصفة أساسـية القـدرة مضروبة فى الرغبـة .

المـــدير : أما القدرة فهى مهارة الفرد فى أداء العمل .

الخبـــير : أحسنت ، ويمكن أن نضيف إليها عنصرا آخر وهو المعرفة أو المعلومات اللازمة لأداء العمل ... فالقدرة إذن هى حاصل ضرب المعرفة والمهارة .

المـــدير : نعم ، لأن المهارة هى الترجمة أو الصياغة العملية للمعلومات التى توجد فى رأس العامل أو الموظف .

الخبـــير : بالضـــبط .

المـــدير : نأتى الآن الى الرغبة ، ما هى مكوناتها ؟

الخبـــير : هى حاصل ضرب الاتجاهات فى المواقف .

المـــدير : ماذا تعنى ؟

الخبـــير : أما الاتجاهات فهى ما يدور فى رأس الفرد من أفكار ، وما يوجـد عنـده من آمال وطموحات يريد تحقيقهـا والحاجات التى يريد اشباعها فى العمل .

المـدير : أما المواقف فهى إذن ما يوجد فى بيئة العمل من محفزات تساعده فى تحقيق آماله ، ومقدار توافق هذه المحفزات مع اتجاهاته وأفكاره •

الخبـير : وتتكون المواقف أيضا من أشياء أخرى ، كالنمط القيادى الذى يتبعه الرؤساء مع مرءوسيهم ، والتدريب الذى يتلقاه الفرد ، والزملاء الذين يعمل معهم ، ومدى توافق اتجاهاتهم أو اختلافها مع اتجاهاته ، ونظم الاتصالات •

المـدير : الصورة الآن واضحة •• ولكنى أريد أن أضيف شيئا آخر إلى جانب القدرة والرغبة •

الخبـير : وما هـو ؟

المـدير : الانتماء ••• فاذا توافر انتماء العامل الى مؤسسته ، فان ذلك يعزز رغبته •

الخبـير : هذا شىء هام فعلا • ويجب أن نأخـذ فى الاعتبـار أن العناصر التى عددناها تتميز بالتفاعل والتأثر والتأثير •

المـدير : نعم ، فالرغبة مثلا تدفع الفرد لتعلم مزيد من المهارات والمعلومات عن عمله • فتزيد بذلك قدرته • كما أن انتماءه لمؤسسته يكثف رغبته فى العمـل وتحقيق النتائج التى تسعى اليها المؤسسة فتزيد إنتاجيته وتزيد فرص المؤسسة فى النجاح •

الخبـير : نعم ، واذا نظرنا أيضا إلى العنصر التكنولوجى ، نجد أن تقدم الأساليب وملائمتها يعزز قدرة الفرد ويزيد

رغبته فى العمل • وهذه الرغبة تساعده على تعايش أفضل مع الآلات التى يعمل عليها ••• وهكذا فى دورة مكثفة ••

المـدير : أحسنت ، سأكتب الآن هذه المعادلات التى توصلنا إليها وأضعها فى صدر مكتبى حتى يراها أيضا رؤساء الأقسام الذين يعملون معى •••

استشـــارة ناجحـــة

المـــدير : كنا نبحث أمس مع بعض الزملاء ، الأحوال التى تلجأ فيها الادارة الى استشارة خارجية • وهل من الضرورى أن تكون هناك مشكلة فعلية تتطلب الحل أم يمكن أن يستقدم الاستشارى الكشف عن المشكلات !

الخبـــير : كلتا الحالتين صحيحة •• فيمكن الرجوع الى استشارى متخصص عندما تكون هناك مشكلة قائمة أو متوقعة •• أو عندما تكون هناك أخطاء أو نواحى خلل معينة — فنية أو تنظيمية ، ظاهرة أو خفية ، يعرفها المدير أو يكتشفها الاستشارى • وكذلك عندما تكون هناك حاجة الى تطوير معين •• كادخال نظم جديدة للتخزين مثلا ، أو لتدريب العاملين • ثم إن الحاجة للاستشارة قد تحدث عنـــدما تنوى الادارة التوســـع — فتح فرع جـــديد فى إحدى المناطق •• تقديم منتج أو خدمة جديدة •• زيادة حجم القوى العاملة ••• مما يتطلب خطة مدروسة وتنفيـــذا ســـليما •

المـــدير : وما هى الأسس السليمة لاختيار الاستشارى ؟

الخبـــير : هناك بضعة معايير لاختيـــار الاســـتشارى المناســـب للاستشارة المناســـبة •• وأهم هـــذه المعايير هى نوع المشكلة المراد حلها ، ومدى السرعة المطلوبة فى علاجها ، وخبرة الاستشارى فى المجال الذى تقع فيه المشـــكلة ، وسمعته المهنية ، والوقت الذى يستطيع اعطاءه ، وتكلفة الاستشارة •

المــدير : وهل للمعرفة الشخصية بالاستشارى دور فى هذا الصدد ؟

الخبـير : ولم لا ؟ إذا كان المدير يعرف استشاريا ناجحا •• أو كان يعرفه أشخاص آخرون غير متحيزين •• أو سبقت لهم الاستعانة به •

المــدير : وقد يحدث أحيانا أن يطرق الاستشارى بابك ويعرفك بالمجالات التى يمكن أن يقدم فيها خدماته •

الخبـير : وفى كل الأحوال يجب على المدير أن يتعرف جيدا على القدرات المهنية للاستشارى ، وامكاناته البشرية والمادية — أى مجموعة المتخصصين الذين يعملون معه ، والأجهزة والأدوات التى يستخدمها فى إنجاز استشارته •

المــدير : وكيف يتحقق المدير من ذلك ؟

الخبـير : من شهرة الاستشارى من ناحية • ثم بنفسه بعد ذلك فى المقابلة التى يعقدها معه للاتفاق على الاستشارة •

المــدير : وهنا يجب أن يكون المدير محددا بحيث يتفق على النتائج التى يراد الوصول اليها • حتى يكون هناك هدف مشترك يسعى إليه كل من المستشار والمدير •• وحتى يستطيع الأول أن يخصص الامكانات اللازمة لبلوغه •

الخبـير : على أن دور المدير المختص لا ينتهى عند هذا الحد •• بل قل إنه يبدأ بخصوص هذه الاستشارة •• إذ يجب

أن يتأكد من تشخيص المشكلة والاتفاق على تعريف محدد لها .

المدير : ثم يسهل للاستشارى مهمة الحصول على البيانات التى يطلبها ...

الخبير : وذلك من مصادرها الأولية والثانوية ... فالأخيرة توجد فى الوثائق والسجلات ، وهى كثيرة وتصلح لأغراض متنوعة ، كالأدلة والنماذج والخرائط التنظيمية والدراسات السابقة والوصف الوظيفى وتقارير الكفاية ...

المدير : أما البيانات الأولية فهى التى يتم جمعها خصيصا لهذه الاستشارة من خلال المقابلات والاستقصاءات ..

الخبير : وبعد ذلك يعكف الاستشارى على دراسة البيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج التى تلائم الحالة المبحوثة .

المدير : ولا تنقطع مهمة المدير فى هذه المرحلة .. بل إنه يتصل بالاستشارى ويقف على مراحل تقدمه .

الخبير : بالضبط .. فاذا انتهى الاستشارى إلى تقريره ، فانه يعرضه على المدير أو المديرين المعنيين .

المدير : الذين يفحصونه ويناقشونه ...

الخبير : وقد يحدث أن يعرض الاستشارى تقريرا مبدئيا ، ويترك للمديرين فرصة قراءته ، ثم مناقشته ، وإضافة إقتراحاتهم .. ثم يقدم تقريره النهائى بعد ذلك .

المــدير : ثم تأتى بعد ذلك مرحلة تنفيذ التوصيات التى يقدمها الاستشارى .

الخبــير : والتى تتولى الادارة تنفيذها فتعين فريقا داخليا لذلك ، أو تعهد الى الاستشارى أن يشرف على التنفيذ .

المــدير : وهنا تقع على المدير مسئولية كبيرة .. للتأكد من فهم الحلول التى توصــل اليها الاســتشارى واقتناعه بها واستعداده لانجاح تطبيقها .

الخبــير : كما أن عليه واجبا كبيرا فى تقديم هذه الحلول للموظفين المعنيين ، الذين سيقومون بتنفيذها ، فيشرحها لهم ويتأكد من استيعابهم لها ورغبتهم فى تنفيذها .. وعليه أن يتنبه لنواحى اعتراضهم عليها وأن يستمع لاقتراحاتهم بشأنها ويكون فريق عمل منهم للتعاون على تطبيقها ، ويحدد اختصاصات أعضــاء الفــريق والفترة اللازمة للتنفيذ ومعايير تقييم النتائج .

المــدير : وقد يرى المدير أن يجرب هذه الحلول على نطاق ضيق — اختبارا لها — قبل أن ينفذها فى حجمها الواسع ..

الخبــير : وارد جدا ... وقد تستجد ظروف جديدة تتطلب بعض التعديل فى هذه الحلول ...

المــدير : ثم تجىء مرحلة المتابعة للتأكد من حسن سير العمــل ونجاحه .

الخبــير : ويجب أن يعلم المدير أن مسئولية تنفيذ الاستشارة تقع

على عاتقه هو •• فالاستشارة مهمة محددة تخدم غرضا معينا تحت ظروف معينـــة •• وهى ليســت دواء لكل الأدواء •• وانما تتوقف، فعاليتها فى علاج المشكلات على دقة التنفيذ وتوفر الظروف والامكانات الملائمة ـ مادية وبشرية •

المـــدير : ويمكن للمدير أن يستفيد من وجود الاستشارى وينقل عنه بعض الأساليب المفيدة •• كطريقة مواجهة المشكلة والأدوات العلمية التى يستخدمها •••

الخبـــير : نعم ان دور الاســـتشارى ـ فى الاستشارة المحددة ـ مكمل لدور المدير • كما أن مهمة الاستشارى لا تنجح إلا إذا قام المدير بواجبه •

المـــدير : ولذلك فان وراء الاستشارى الناجح مديرا ناجحا أيضا ••

الخبـــير : والمثال على ذلك أن الأول يحدد المشكلات ويكتشفها ••

المـــدير : والمدير يساعده فى تشخيص هذه المشكلات •

الخبـــير : والاستشارى الناجح يجمع البيانات ويحللها ••

المـــدير : والمدير يمده بالبيانات الصحيحة •••

الخبـــير : والأول يعمل حلقة وصل بين الادارات والأقسام ويقوى الروابط النفســية بين الأفراد ـ عن طـريق المقابلات والاجتماعات •••

المـــدير : والثانى يسهم فى تقوية هذه الروابط بالمشاركة الايجابية •

الخبـــير : والأول عنده روح البحث والسعى وراء الحقيقة .. فهو يفحص الأشـــياء بدقة ويخـــرج من تحليـــله بمؤشرات مفيـــدة ...

المـــدير : والثانى يمكن أن يســـتفيد من ذلك ، فيكتســـب مهارة الاكتشاف والتحليل ، والنظرة العلمية الموضوعية .

الخبـــير : والاستشارى الناجح يشيع جوا من الثقة والتعاون عن طريق التوصيل الجيد المعلومات والمشاعر .

المـــدير : والمدير يمكن أن يكون مستقبلا جيدا للمعلومات ، ويعمق هذا الجو من الثقة والتعاون ...

الخبـــير : والاستشارى أيضا يعـــالج النزاع — عندما تتضارب مصالح الادارات والأفراد — أثناء تشخيص المشكلة أو اقتراح الحلول الملائمة لعلاجها .

المـــدير : والمدير يمكن أن يستفيد من خبرة الاستشارى فى مواجهة النزاع .

الخبـــير : وأخيرا فان الاستشارى الفعال يهتم بالنتائج وتحقيـــق الأهداف ، فيركز اهتمامه على المشكلة المبحوثة ولا ينشغل بعوامل جانبية ، ويشعر بالفخر عند اتمام المهمة بنجاح .

المـــدير : والمدير الفعال أيضا يوجه اهتمامه لبلوغ الأهداف ويضع المعايير الملائمة لقياس النتائج التى تم التوصل اليها .

١٧

النـــاجح يرفــع يـــده

* كفء ... فعـــال ... الإثنان .
* مـــدير وقـــــائد .

كفء ·· فعال ·· الاثنان

الخبير : أراك مهموما بعض الشيء ·

المدير : نعم ·· كنت أفكر فى درجة الكفاءة التى حققتها فى العام الماضى ··

الخبير : الكفاءة فقط ؟

المدير : نعم ··

الخبير : وماذا عن الفعالية ؟

المدير : ولكنهما قريبان من بعضهما ··

الخبير : قريبان نعم ، ولكنهما مختلفان أيضا ···

المدير : ماذا تعنى ··

الخبير : أعنى أنك يمكن أن تكون كفؤا وفعالا ··

المدير : وهذه أفضل الأحوال ·

الخبير : نعم · هذا هو المزيج الأفضل ·· ولكن يمكن أن تكون كفؤا وفى نفس الوقت قليل الفعالية أو غير فعال · كما يمكن أن تكون فعالا ولكنك قليل الكفاءة ·· ثم فى النهاية يمكن أن تكون غير كفء وغير فعال ··

المدير : أعوذ بالله .. وهذه أسوأ الأحوال . ولكن ما هو معيار التفرقة بين العنصرين ؟

الخبير : إذا فكرنا بمنطق المدخلات والمخرجات ، نجد أن الكفاءة تتعلق بالأولى والفعالية بالأخيرة .

المدير : تعنى أن الكفاءة هى مدى استغلال المدخلات أو الموارد المتـاحة .

الخبير : نعم ، فأقصى درجات الكفاءة هى الاستغلال الاقتصادي الأمثل للموارد المادية والفنية المتاحة ... وتقل درجات الكفاءة بقلة استغلال هذه الموارد أو زيادة الاسراف فيها كالتلف والعادم والفاقد والضياع .. الخ ..

المدير : يقول النبى صلى الله عليه وسلم : لا تسرف وان كنت على نهر جار .

الخبير : صدق رسول الله ، فالمدير الكفء هو الذى يستغل امكاناته بالكامل ... عندما نفقت عنزة أيام النبى عليه الصلاة والسلام ، قال النبى ، هلا انتفعتم باهابها (جلدها) . إذن لا تترك شيئا عندك دون استغلال .

المدير : ينطبق هذا على كل المدخلات ...

الخبير : كل المدخلات .

المدير : وما هى الفعالية إذن ؟

الخبير : الفعالية هى تحقيق النتائج المستهدفة •• إنتاج المخرجات المطلوبة التى خططناها ••

المدير : إذن تتعلق الكفاءة بالوسائل والامكانات والعمليات التشغيلية ، بينما تختص الفعالية بالأهداف والنتائج والغايات •

الخبير : بالضبط ، لذلك فأنت تقيس الكفاءة بنسبة المخرجات الفعلية الى المدخلات الفعلية • أما الفعالية فتقيسها بنسبة المخرجات الفعلية الى المخرجات المستهدفة •

المدير : لذلك فاننا نستخدم مؤشرات التكاليف ، والمواصفات ، والسلامة ، واجراءات التشغيل ••• فى قياس الكفاءة •

الخبير : نعم ، ونستخدم فى الفعالية مؤشرات أخرى كالربحية ، والمنافسة ، ورضا المجتمع ، ونمو الشركة ••

المدير : يعنى هل يمكن القول إن مؤشرات الكفاءة تنصب على قياس الأداء على المدى القصير ، ومؤشرات الفعالية تنصب على قياس الأداء الأبعد — على فترات أطول •

الخبير : نعم • ويمكن أيضا أن تقول إن الكفاءة تتعلق بتقويم الأداء الداخلى ، بينما تتعلق الفعالية بالأداء الخارجى للمؤسسة ، فى مواجهة المؤسسات الاخرى المنافسة والمشابهة والمتعاونة ، والدور الذى تلعبه فى المجتمع الكبير •

المدير : قرأت مرة أو سمعت أحد العلماء يتكلم عن فعل الشيء الصحيح ، هل لهذا علاقة بالكفاءة والفعالية ؟

الخبير : نعم قالها دركر ، وريدن ، فالفعالية هى أن تفعل الشيء الصحيح (يعنى الشيء الذى يجب أن تفعله) . أما الكفاءة فهى أن تفعل الأشياء (أية أشياء) بطريقة صحيحة . فقد يقرأ المدير كل البريد الوارد له بنفسه وبدقة بالغة (أى أنه يتبع الطريقة الصحيحة فى فحص البريد) . ولكن سؤال الفعالية هنا هو : هل يجب أن يقرأ كل هذا البريد بنفسه ؟ أو بعبارة أخرى : هل قراءة كل البريد الوارد هى الشيء الصحيح الذى يجب أن يفعله المدير ؟ أم أن أحد مساعديه يمكن أن يؤدى هذا الواجب ؟

المدير : وهذا يعنى أيضا مدى استغلال المدير لوقته واستفادته منـــه .

الخبير : وهو أحد الموارد الهامة والنادرة ــ كما قدمنا .

المدير : والآن نستطيع إذن أن نذكر أمثلة تزيد معها كفاءة وفعالية الأفراد والمنظمات ... كاستغلال التكنولوجيا المتاحة بشكل أفضل ، وتحسين خطوات العمـــل والاجراءات المتبعـــة ...

الخبير : وجودة المنتـــج أو الخدمة ، وسرعة الأداء ... وأمثلة أخرى كثيرة لزيادة الكفاءة . ومن جهة أخرى فان زيادة الفعالية تأتى فى صورة تقديم منتج جديد للسوق ...

المـدير : وزيادة رضا المستهلكين ، وارتفاع الأرباح ، وتكثيف المنافع المتبادلة بين المنظمة والمجتمع •

الخبـير : ويجـب أن نأخـذ فى اعتبارنا هنا أن كلا من الكفاءة والفعالية لازمة للمنظمـة ••• لكى تسـتمر وتتنافس وتنجح على المدى البعيد • كما أن كلا من كفاءة وفعالية المنظمة ، هى محصلة لكفاءة وفعالية جماعات العمـل ، والأخيرة محصلة لكفاءة الأفراد العاملين وفعاليتهم ••• فهى تنتج عن التفاعل وعلاقة التأثر والتأثير المستمرين بين هذه الأجزاء •

المـدير : فمثلا إذا أدى كل عضو فى جماعة دوره كما يجب وقابل توقعات الآخرين تجاهه ، فانه بذلك يسـهم فى نجاح الجماعة فى مهمتها وتحقيق أهدافها • وبنفس المنطق فان نجاح جماعة العمل هذه يضيف الى نجاح وحدات العمل الأخرى ••

الخبـير : الأمر الذى يؤدى الى زيادة نجاح المنظمة •

المـدير : ولكن تحصيل هذا التفاعل يتـوقف على حسن الادارة وفطنـة القادة الاداريين ومهاراتهم فى توجيه جهـود الأفراد وتنسيق الأجزاء ، حتى يتحقق الاثر الايجابى المطلوب •

الخبـير : أحسنت • كما أن ذلك أمر يتوقف أيضا على طبيعة عمل المنظمة ، وحجمها ، والتكنولوجيا المستخدمة فيها ، وعمر المنظمة ، ومدى رسوخ قيمها وفلسفتها وسياساتها •••

المــدير : ممتاز •• بقيت نقطة •• أهى كفاءة أم كفاية ؟

الخبــير : يجب أن نلجأ هنا الى علماء اللغــة ، ولكن الكفاية من كفى يكفى ••• وتختص فى حال المدير بقدراته التنافسية والمؤهلات والمهارات اللازمة أو الكافية لوظيفته •

المــدير : شكرا أيها الخبير ، لقد تعبنا ذهنيا نحن الاثنين ، ولكنى أعتقد أننا حققنا درجة عالية من كل من الكفاءة والفعالية•

الخبــير : وكيف ؟

المــدير : لقد تمت الاستفادة المرجوة فى حدود الوقت المتاح •••

الخبــير : إذن كان التعب الذهنى مثمرا ••

المــدير : قطعا ، جزاك الله خيرا ••

مـــدير وقــــائد

المــدير : قل لى أيها الخبير ، هل هناك فرق بين المدير والقــائد الادارى ؟

الخـــبير : هل ترى أنت فرقا بين الاثنين ؟

المــدير : يخيل إلى أن هناك فروقا كثيرة بينهما • فالمــدير مثلا يعين ، ولكن القائد الادارى يختار •

الخبـــير : نعم ، وكلمة الاختيار هنا مجازية ، بمعنى أنه ليس هناك انتخاب للقــائد الادارى ، أى أن مجمــوعة الموظفين لا ترشح أحد المديرين ثم تنتخبه قائدا عليهم •••

المــدير : ولكن المقصود أن هؤلاء الموظفين يختارون طاعة قائدهم ، ويتطوعون لتنفيذ توجيهاته ، ويتفقون على تحقيق الأهداف التى حددوها ••

الخبـــير : بالضـــبط ••

المــدير : وعلى هذا فقد يكون القائد الادارى شخصا آخر غير المدير الرسمى أو الفعلى للادارة أو القسم ••

الخبـــير : ربما ••

المــدير : بمعنى أن الشخص الآخر هــو الأقوى نفوذا والأكثر تأثيرا • ومن ثم فضلته الجماعة قائدا لها •• بدلا من المدير الفعلى ••

الخبـــير : وعلى ذلك تجد الموظفين لا ينفذون أوامر المدير رغم رسميتها ، ويتبعون توجيهات القائد غير الرسمى ..

المـــدير : ولكن ألا تؤاخذ الجماعة على إهمالها لأوامر المدير ؟

الخبـــير : نعم ، ولكن الناس لا يعدمون وسيلة يبررون بها عـــدم تنفيذهم للأوامر ، ويرجعون اليها تقصيرهم فى الوصول إلى النتائج المطلوبة .

المـــدير : وهل يمكن أن يكون المدير والقائد شخصا واحدا ؟

الخبـــير : يا ليت .. وهذه هى قمة النجاح الادارى .. أن يكون المدير الرسمى هو نفسه القائد الذى تقر الجماعة بقيادته .

المـــدير : فهو إذن يملك قوتين أو سلطتين .. الســـلطة الرسمية المخولة له من قبل التنظيم الرســـمى ، والســـلطة غير الرسمية التى يتطوع المرءوسون بمنحها له .

الخبـــير : ومن ثم تجد الناس يستمعون إليه إذا تكلم ، ويستجيبون إليه إذا سأل ، ويتعاونون معه اذا طلب العون ، وينفذون توجيهاته اذا أشار بذلك .

المـــدير : وما هى الفروق الأخرى بين المدير والقائد ؟

الخبـــير : ستجد هذه الفروق عندما تفحص الممارسات الادارية لكل من الرجلين . فالتخطيط ووضع الأهداف مثلا رسمى عند الأول ــ تحدده الادارة العليا وينساب رأسيا من أعلى

إلى أسفل ٠ أما عند الآخر فهو ثمرة لعملية المشاركة بينه وبين المرءوسين ٠

المــدير : والتنظيم ؟

الخبــير : مركزى ، رسمى ، ميكانيكى عند الأول ٠ وعضوى ، مرن ، دائرى عند الأخير ٠

المــدير : والتوجيــه ؟

الخبــير : أوامر وتعليمات عند الأول ٠٠ واقتناع وتعليم وتنمية لدى الثــانى ٠

المــدير : والاتصالات ؟

الخبــير : عمودية ، ذات اتجاه واحد عند الأول ٠٠٠ وجسر متواصل ذو اتجاهين عند الأخير ٠

المــدير : والتفويض ؟

الخبــير : المدير يفوض قليلا وبحرص ، والقائد يفوض كثيرا ويختار لينمى صفا ثانيا ٠

المــدير : والرقــــابة ؟

الخبــير : رسمية ، صارمة ، سلبية عند الأول ٠٠ وإيجابية ، مرنة ، ذاتية عند الأخير ٠

المــدير : وماذا عن الابتكار ؟

الخبير : قليل فى الحالة الأولى .. لا يجد تشجيعا كافيا ... وغزير فى الحالة الثانية ويجد تربة خصبة فينمو بمرور الوقت ..

المدير : واتخاذ القرارات ؟

الخبير : مركزى عند المدير .. ومبرمج فى كثير من الأحوال ... وغير مركزى فى حالة القائد الادارى الناجح .. ويصل إليه بالمشاورة والمشاركة .

المدير : وكيف يواجه كل من الرجلين ضغوط العمل ؟

الخبير : يتأثر المدير بالضغوط سلبيا . ويتعامل معها بطرق تقليدية ... بينما يبحث القائد عن إيجابيات الضغوط ويفحص البدائل المختلفة لعلاجه .

المدير : وكيف يواجهان الصراعات ؟

الخبير : بالسلطة فى الحالة الأولى .. والتشاور والتعاون وفرق العمل فى الحالة الثانية .

المدير : وكيف يديران وقتهما إذن ؟

الخبير : الأول يستخدم الوقت أو يستهلكه .. بينما يستفيد الثانى منه ويستثمره ويصل إلى نتائج وغايات .

المدير : وممَ يستمد كلاهما قوته ؟

الخبير : أما الأول فيملك قوة الثواب والعقاب ، وأما الثانى فلديه القوة الشخصية وقوة المعلومات ..

المـدير : وماذا عن الانجازات ؟

الخبـير : الأول منجز ، والثانى غزير الانجاز ، متفوق ، متنافس .

المـدير : والكفاءة والفعالية ؟

الخبـير : الأول كفء والثانى فعال ...

المـدير : أو أن الأول متوسط الكفاءة والفعالية ، ولكن الثانى مرتفع فى كليهما ...

الخبـير : محتمل ... هل تفكر فى فروق أخرى ؟

المـدير : العمر مثلا .. والمؤهل ! ولكنى لا أعتقد أنهما على درجة كبيرة من الأهمية ..

الخبـير : هـذا صحيح ..

المـدير : ولكنى أريد أن أسأل : كيف يبلغ المدير منزلة القائد ؟ كيف يصل إلى قلوب الناس وعقولهم .. حتى يختاروه قـائدا عليهم يلتفون حوله ويأتمرون بأمره وينفـذون توجيهاته ؟

الخبـير : إن أول خطوة على الطريق هى القدوة .. فالقائد الادارى عضو فى جماعة العمل قبل أن يكون قائدا عليها — كما ذكرنا قول عمر . ومن ثم يجب أن يطبـق على نفسـه ما يطبقه على بقية الأعضاء ... فاذا أمرهم أن يحافظوا على مواعيد العمل فعليه أن يكون هو أول من يواظب .. وإذا أرادهم أن يضغطوا النفقات فليبدأ هو بذلك ...

المـدير : انظر إلى ما حدث أيام عمر بن الخطاب رضى الله عنه .. جاءت قافلة من اليمن عليها قماش . فأصاب كل مسلم قطعة . وظهر عمر وكان ضخم الجسم وبدت عليه قطعتان وقال اسمعوا .. فرد أعرابى : لا سمع لك ولا طاعة . فسأله عمر : لم ...

الخبـير : لاحظ أنه لم يزجره أو يأمر بعقابه ، وإنما سأله : لم ؟

المـدير : نعم .. فقال الأعرابى : أصاب كل مسلم قطعة وأصبت أنت قطعتين . فنادى عمر ابنه عبد الله وسأله : كم قطعة أخذت يا عبد الله ؟ قال : واحدة . ثم سأله : وكم قطعة أخذت أنا ؟ قال واحدة . فسـألـه عمر : وماذا فعلـت بقطعتك ؟ قال : أهديتها لك لأنك ضخم الجسم . فصاح الأعرابى : الآن لك السمع والطاعة .

الخبـير : رضى الله عنك يا عمر .

المـدير : وماذا بعد القدوة ؟

الخبـير : ارجع بعد ذلك إلى المهارات التى ناقشناها من قبل ..

المـدير : تعنى المهارات الفنية والسلوكية والفكرية ...

الخبـير : نعـم .

المـدير : وهل نزيد عليها بعض الخصال الايجابية .. كالتواضع مثلا والاهتمام بالعنصر البشرى ، والغيرة على العمل ،

وحسن الخلق ، وعفة اللسان ، والعدل ، وتحمل المسئولية •• وكثير من القيم السامية الاخرى •••

الخبير : نعم •• فهذه جزء من شخصية القائد •• تؤثر على سلوكياته وتسهل له طريق القيادة الفعالة •

المدير : شكرا لك أيها القائد الادارى الناجح •••

الخبير : شكرا لك أيها القائد الادارى الناجح •••

المدير : وكيف حكمت بهذا ؟

الخبير : إن الذى يبحث عن شىء معين بهذا القدر من الاهتمام ، لابد أن يكون جادا ومخلص الرغبة فى الحصول عليه •• وأنت تبحث عن القائد الادارى الناجح ••

« وآخــر دعواهم أن الحمــد لله رب العالمين »

رقم الايداع بـــدار الكتب
١٩٩١ / ٣٠٣١
T. S. B. V.
977 — 204 — 0

المطبعـــة الاســـلامية الحديثـــة
٤٢ (أ) شارع دار السعادة ــ متفرع من شارع الحكم
حلمية الزيتـــون ــ تليفون ٢٤٦٦٩٣٨